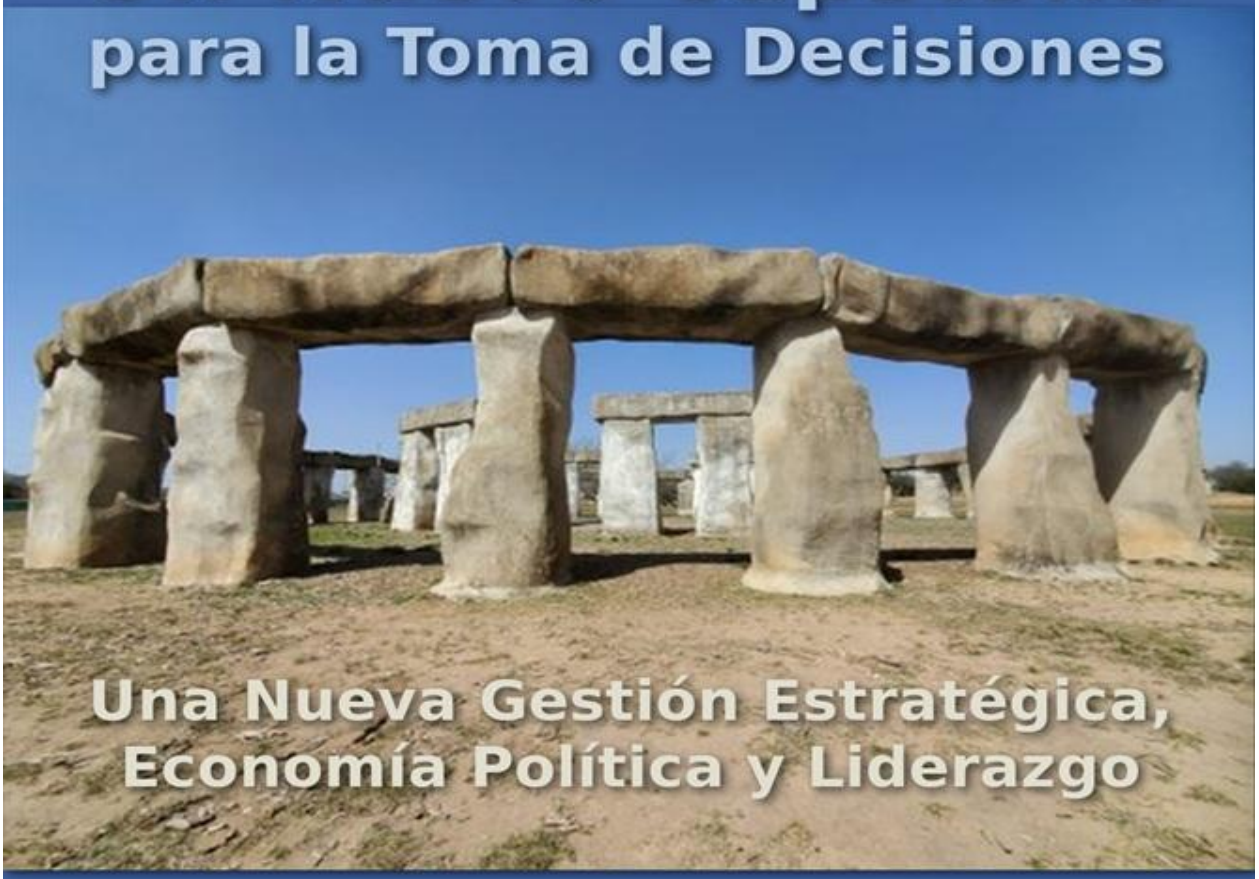
Volumen 1

Un Nuevo Capstone
para la Toma de Decisiones



Una Nueva Gestión Estratégica, Economía Política y Liderazgo

Juan Pablo Stegmann, Ph.D.

ENROUTE
Make the time

En Route Books and Media, LLC
5705 Rhodes Avenue
St. Louis, MO 63109

Contact us at
contactus@enroutebooksandmedia.com

Cover Credit: Juan Pablo Stegmann
Copyright 2025 Juan Pablo Stegmann

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, or otherwise, without the prior written permission of the author.

Introducción....4
Resumen....6
CAPSTONE. Parte 1. Una nueva gestión estratégica, pilar del pensamiento crítico. 14
CAPSTONE. Parte 2. Una economía política integradora que maximiza el bienestar social. 52
CAPSTONE. Parte 3. Un liderazgo grande. 74
Apéndice 1. Cálculo de la creación de valor económico. 93
Apéndice 2. Análisis del entorno competitivo. Pensamiento crítico. 95
Apéndice 3. Análisis de las estrategias. Pensamiento crítico. 99

Introducción

Hace muchos años Richard Feynman escribió sus famosas “Lectures on Physics”. Fue revolucionario porque planteó una visión unificada y de alto nivel conceptual de toda la física, incorporando modelos matemáticos avanzados, aportando una radical racionalidad, inspiradora y entretenida para los no especialistas, y una fuente de referencia sólida para la academia y la investigación.

Este libro, “Un nuevo Capstone”, publicado en dos partes: “Una nueva gestión estratégica, economía política y liderazgo” y “Toma de decisiones con discernimiento”, tiene un propósito similar: crear un nuevo Capstone, una versión integrada, simple, unificada, de alto nivel, para

tomar decisiones del mejor modo posible, que busque ser transformador, para construir un mundo más humano, un mundo mejor.

Las universidades llaman Capstone (piedra angular, piedra fundamental) al último curso con el que terminan muchas carreras, que se apoya en la disciplina de la "Gestión Estratégica" (a la izquierda de la imagen) para integrar las materias de la carrera y preparar a los graduados para la toma de decisiones.

Este libro propone un nuevo Capstone: las decisiones ya no se basan en una gestión estratégica muy limitada, sino en el discernimiento, el que, como muestra la imagen, se apoya en varias columnas.

Este nuevo Capstone tiene varias características:

1. Integra, unifica y simplifica la gestión estratégica y las disciplinas de negocios (marketing, operaciones, recursos humanos, gestión internacional, etc.) e incorpora una competencia clave "Pensamiento Crítico".

2. La integra a la **economía política**, aportando una intuición crucial para la sociedad: el éxito de una nación se basa en su capital intelectual (conocimiento, relaciones, innovación y procesos).

3. La integra al **liderazgo,** un liderazgo basado en un proceso organizacional que busca la excelencia, y grandeza.

4.Las integra a una nueva disciplina, **discernimiento**, para la toma de decisiones, el que incorpora disciplinas que provienen de la **filosofía, culturas, religiones, espiritualidad, psicología, ética, responsabilidad social**, o sea, humaniza las tomas de decisiones, buscando lo mejor para la sociedad.

Como el propósito es proveer una herramienta para la toma de decisiones, este nuevo Capstone está orientado a proyectar el futuro. Para lograrlo, la Parte 1 presenta una herramienta para analizar las estrategias futuras, la Parte 2 analiza los recursos necesarios para construir un futuro mejor para toda la sociedad, la Parte 3 introduce un liderazgo por proceso que lleva a la sociedad a un futuro mejor. El Volumen 2 presenta el discernimiento como proceso para la toma de decisiones orientadas al futuro.

El discernimiento es un proceso clave para tomar decisiones buscando lo mejor para el futuro de la persona y la sociedad. El discernimiento inspira, ilumina, energiza, humaniza, transforma, sana,

promueve la acción social. El discernimiento busca que las decisiones de las personas, de las organizaciones, de la sociedad, de las naciones lleven a una mejora constante, a tomar decisiones con sabiduría, conciencia, trascendencia, valores, religiosidad, comunidad, con sentido, en contacto con uno mismo, buscando la transformación, sanación y acción social. Esto ayuda a cualquier persona en su vida diaria, a padres, hijos, familias, estudiantes, profesionales, directivos, oficiales del gobierno, a tomar decisiones con una visión humana, madura, profunda, racional, amplia, integrada, unificada, simple, que lleve al bien común.

En síntesis, este nuevo Capstone busca un nuevo modo de toma de decisiones para producir los mejores beneficios para el futuro de la sociedad.

Resumen

Este libro se basa en una investigación sólida, en una rica revisión de la literatura con 500+ autores y en dos trabajos de investigación estadística. Para el lector que quiere ir a las fuentes, lo invito a visitar mi website, https://www.juanpablostegmann.net/, donde puede encontrar un libro titulado “Liderazgo, un camino hacia la paz mundial”, en cuatro volúmenes, que profundiza en estos temas.

Capstone Volumen 1, Parte 1. Gestión estratégica.

La Parte 1 es revolucionaria.

Unidad, simplicidad

Presenta una versión nueva integrada de gestión estratégica, terminando con la atomización y la falta de unidad de la gestión estratégica actual. Unifica los modelos y teorías de gestión estratégica en un solo modelo; integra las disciplinas de negocios (marketing, operaciones, recursos humanos, organizaciones,

internacional, etc.) con la gestión estratégica. En una página podemos visualizar un conjunto de gráficos que resumen las estrategias recomendadas de una organización; cada gráfico vincula las estrategias con la capacidad de crear valor económico; vinculan a las estrategias entre sí: por ejemplo si la estrategias organizacionales, de recursos humanos y de operaciones son consistentes con la estrategias competitivas y de crecimiento; muestra que teorías sustentan estas estrategias introduciendo racionalidad: tales teorías son contingentes a tales entornos estratégicos y estrategias, y no a otros.

Pensamiento crítico

Al vincular la gestión estratégica con la creación de valor económico, incorpora una métrica, lo que ayuda a decidir si las estrategias son correctas, eliminando la vaguedad de la gestión estratégica actual. Esto permite desarrollar pensamiento crítico en cada estrategia, algo clave para quienes deben tomar decisiones. El pensamiento crítico es una herramienta limitada frente a las complejidades de tomar decisiones, lo que lleva a la necesidad de incorporar **discernimiento,** como veremos en el Volumen 2.

Pensamiento interdisciplinario

Vincular la disciplina de la gestión estratégica con las estrategias funcionales, con la economía política, con el liderazgo y con las disciplinas que aporta el discernimiento (gestión del conocimiento, filosofía, religiones, psicología, ética y responsabilidad social) es una poderosa fuente de pensamiento interdisciplinario, una competencia clave de todo directivo.

Excelencia y liderazgo

La métrica de creación de valor económico que proponen las finanzas corporativas muestra que el éxito de una organización obliga a buscar lo mejor, la excelencia, la alternativa que produce los mejores resultados. Esto vincula la gestión estratégica con el **liderazgo**, como veremos en la Parte 3.

Capital intelectual

El vincular la gestión estratégica con la creación de valor económico permite desarrollar un marco de análisis financiero que pone en evidencia **el rol crucial de los recursos** para la supervivencia y éxito de las organizaciones modernas, especialmente el capital intelectual introducido por Leif Edvinsson, compuesto por capital humano, social, de renovación y de procesos, vinculando la gestión estratégica a la economía política, como analiza la Parte 2. Entender en profundidad qué es

el capital intelectual es crucial en un mundo moderno basado en la economía del conocimiento. El capital intelectual integra y potencia a la sociedad, eliminando el debate entre el individualismo y el colectivismo. Además, es una extraordinaria herramienta para desarrollar discernimiento en la toma de decisiones, como muestra el Volumen 2.

Aprendizaje experiencial

La Parte 1 invita al lector a un aprendizaje experiencial: 1. Analizando un caso de estudio basado en la conocida Starbucks, 2. Analizando ejemplos basados en las 120 empresas más grandes de Estados Unidos, y 3. Jugando con una simulación financiera para poder entender qué es la creación de valor económico y cómo se vincula con la realidad de la organización. De esta manera, permite al lector ir descubriendo por propia experiencia las intuiciones presentadas. El Volumen 2 invita a ejercicios personales para desarrollar cada una de las diez dimensiones de nuestro discernimiento.

Pensamiento de vanguardia

La Parte 1 presenta una nueva versión de la gestión estratégica que se apoya en el pensamiento de cinco premios Nobel de las últimas décadas y en la visión de McKinsey de creación de valor económico y estrategias de crecimiento, lo que le da un sustento intelectual y práctico fundamental.

Capstone Volumen 1, Parte 2. Economía política.

La Parte 2 es revolucionaria.

Incorporar la economía política en el Capstone es crucial para la toma de decisiones.

La Parte 2 termina con el debate estéril entre la izquierda y la derecha y se centra en cómo una nación

debe maximizar el capital intelectual nacional, promoviendo el crecimiento económico y la justicia social.

De acuerdo con lo que enseña Leif Edvinsson el capital intelectual de una nación u organización es la suma del capital humano, capital social, capital de renovación y capital de procesos:

- **El capital humano** refleja el conocimiento, habilidades, experiencia, educación, competencias, valores, salud, intuición, motivación, espíritu empresarial.
- **El capital social** refleja el tejido social, valores, orden, civilidad, sentido de comunidad, reciprocidad, buena voluntad, el comportamiento social, funcionamiento democrático, el respeto a las leyes e instituciones, estado de derecho, libertades cívicas y políticas, internacionalidad, cultura de confianza, responsabilidad social, cultura de confianza.
- **El capital de renovación** refleja la capacidad de innovación, de crecimiento, de inversión en investigación y desarrollo, y un entorno para el emprendimiento.
- **El capital de procesos** refleja la capacidad de producción, tecnología de la información, sistemas de gestión, activos intelectuales y estructurales, procesos, producción, sistemas de información, laboratorios, infraestructura, transportes, tecnología, sistema de gestión de la calidad y productividad.

La Parte 3 muestra cómo los líderes maximizan el capital intelectual de organizaciones y naciones. El Volumen 2 presenta un análisis estadístico que muestra cómo una cultura de liderazgo, como propone este libro, tiene mejores resultados sociales que las culturas individualistas y colectivistas.

Capstone Volumen 1, Parte 3. Liderazgo.

La Parte 3 es revolucionaria.

La Parte 1 muestra cómo el éxito de las organizaciones requiere la excelencia. Incorporar el liderazgo y la excelencia en el Capstone es crucial para la toma de decisiones.

Presenta una nueva concepción del liderazgo como proceso, enriquecida por el Marco de Excelencia Baldrige, sus valores y su estructura para promover un liderazgo grande, para producir los mejores resultados para la sociedad, tal y como se muestra en las partes 1 y 2.

Volumen 2. Discernimiento.

El volumen 2 de este libro, “Un nuevo Capstone - Toma de decisiones con discernimiento”, es revolucionario.

El discernimiento es el corazón del Capstone: integra, une y perfecciona las Partes 1, gestión estratégica, 2, economía política y 3, liderazgo. Esta integración del conocimiento, esta unidad en la toma de decisiones, esta simplificación en nuestra toma de decisiones son revolucionarias.

Sin embargo, lo más importante del Volumen 2 es la riqueza y el humanismo que genera el discernimiento.

Las universidades y el mundo de las organizaciones defienden el pensamiento crítico para tomar decisiones. El pensamiento crítico es una habilidad, un ejercicio intelectual, sistémico, que vincula el entorno, las estrategias y los resultados. Los resultados se apoyan en métricas que definen si una decisión es correcta.

El discernimiento es una competencia más rica, más humana, que incorpora la totalidad de la persona y la comunidad en la toma de decisiones.

El discernimiento incorpora nuestra capacidad de reflexión, meditación, contemplación, nuestra conciencia. Esto mejora nuestras vidas pues refuerza nuestra capacidad de apreciar y crear

trascendencia (bondad, belleza, verdad), pilares de nuestra felicidad; incorpora nuestros valores superiores, que son motores de transformación personal y social, que conducen al amor, promueven una cultura de liderazgo; incorpora nuestra religiosidad, lo que nos conduce a colaborar en la tarea creadora de Dios; incorpora nuestras relaciones, nuestra capacidad de vivir en comunidad, construyendo equipos de líderes; incorpora nuestro sentido de la vida, nuestra capacidad para transformar el sufrimiento, nuestra capacidad de introspección psicológica para entender nuestras decisiones, nuestro poder de transformación, sanación y promoción de acción social, formando ciudadanos que voten con discernimiento, a líderes que tengan capacidad de discernimiento.

El discernimiento nos inspira, nos ilumina, nos energiza, nos une, nos sana, nos transforma, o sea, nos hace líderes. Nuestro discernimiento nos lleva a un mundo mejor, más simple, que nos llena el alma, que nos enseña a vivir, nos integra como persona y como sociedad.

Tomar decisiones con discernimiento humaniza a la sociedad, la integra, ayuda a resolver dilemas estratégicos, éticos y sociales, hacia la felicidad, hacia un mundo mejor, hacia un mundo en paz.

Competencias que provee este libro

Este libro provee las seis categorías de competencias planteadas por la taxonomía de Fink de “Aprendizaje Significativo”, que son cruciales para cada persona, ciudadano, profesional, gerente, miembro del gobierno, para toda la sociedad. Esta taxonomía es utilizada por organismos acreditadores de programas universitarios, pues enriquece la taxonomía de Bloom. La taxonomía de Fink promueve un aprendizaje holístico, transformador, enfatizando la dimensión humana, el aprendizaje continuo.

1. Conocimiento fundacional.

El libro aporta conocimiento de disciplinas que toda persona debiera conocer: gestión estratégica, economía política, liderazgo, y discernimiento.

2. Habilidades.

El libro promueve:

- Pensamiento crítico y discernimiento para la toma de decisiones.
- Pensamiento interdisciplinario.
- Pensamiento creativo.

3. Integración.

El marco de pensamiento interdisciplinario que plantea este libro busca relacionar ideas, personas, ámbitos de la vida. Busca crear conocimiento organizacional tanto en los ámbitos personales como en los de trabajo. Busca la integración de la persona y de la sociedad, promoviendo el discernimiento para la toma de decisiones complejas, vinculando el entorno, las decisiones y los resultados.

4. Dimensión humana.

El libro ayuda a que cada persona pueda conocerse mejor a sí misma, para tomar decisiones sin que nuestra subjetividad distorsione esas decisiones; busca lograr felicidad; busca que cada persona pueda conocer mejor a la sociedad, para interactuar en forma positiva buscando el bien común; busca promover liderazgo, responsabilidad social. Busca facilitar un diálogo entre culturas globales, entre religiones, aprendiendo de la riqueza que la diversidad aporta.

5. Bien común, paz y armonía social.

Este libro presenta cómo el discernimiento nos energiza, inspira, nos motoriza para promover al bien común.

6. Innovación y creatividad.

Este libro presenta cómo el discernimiento ilumina, inspira, energiza, crea, transforma, vitaliza, sana.

CAPSTONE. Parte 1. Una nueva gestión estratégica, pilar del pensamiento crítico.

Introducción

En las últimas décadas varios economistas, entre ellos 5 ganadores de Premios Nobel[1] crearon una nueva versión de la gestión estratégica[2] para analizar la relación causal entre entornos, estrategias y resultados, introduciendo modelización económica, métricas y algunas teorías económicas avanzadas, como la teoría de juegos y la visión de la empresa basada en los recursos, para analizar las decisiones de gestión estratégica.

Las obras *Estrategias competitivas* y *Ventaja competitiva* de Michael Porter fueron pioneras en este enfoque, a las que siguieron obras como *La teoría de la organización industrial* de Jean Tirole, *Organización industrial* de Oz Shy, *Economía industrial avanzada* de Stephen Martin, *Pensar estratégicamente* de Avinash K. Dixit y Barry J. Nalebuff, *Economía de la estrategia* de David Besanko y David Dranove.

Esta nueva versión de gestión estratégica tiene una gran afinidad con lo que nuestro sentido común nos indica. En nuestra vida diaria y profesional, nuestro sentido común nos indica que cuando tomamos una decisión que implica elegir entre varias alternativas, nos inclinamos por la que produce mejores resultados, con el menor esfuerzo.

Las finanzas corporativas llaman a este fenómeno "**creación de valor económico**": cuando invertimos en las mejores alternativas, creamos valor económico.

McKinsey, la prestigiosa consultora de gestión, desarrolló un modelo financiero, el modelo EVA™ (Economic Value Added), que le da un sustento a esa intuición y nos permite entender en profundidad en qué consiste la creación de valor económico.

---

[1] Ronald Coase (1991), John Forbes Nash (1994), Oliver E. Williamson (2009), Jean Tirole (2014) y Oliver Hart (2016)

[2] Las obras Estrategias Competitivas y Ventaja Competitiva de Michael Porter fueron pioneras en este enfoque, a las que siguieron obras como The Theory of Industrial Organization (La teoría de la organización industrial) de Jean Tirole, Industrial Organization (Organización industrial) de Oz Shy, Advanced Industrial Economics (Economía industrial avanzada) de Stephen Martin, Thinking Strategically (Pensar estratégicamente) de Avinash K. Dixit y Barry J. Nalebuff, Economics of Strategy (Economía de la estrategia) de David Besanko y David Dranove.

Incorporar la métrica del EVA en la gestión estratégica nos permite saber si determinadas estrategias ayudan a crear valor económico y nos permite modelizar todas las decisiones estratégicas analizando su capacidad para crear valor económico.

Esto da origen a una nueva gestión estratégica: podemos integrar todas las estrategias generales (competitivas, de innovación y de recursos), las estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, organizaciones, planificación, estrategias internacionales, estrategias corporativas), otros modelos de gestión estratégica (Modelo de Negocios, FODA, PESTLE, Océano Azul, BCG, GE/McKinsey, Miles y Snow) y las teorías de gestión estratégica que las sustentan.

Esta nueva versión de la gestión estratégica aporta claridad de ideas, simplicidad, integración del conocimiento, racionalidad, pensamiento crítico, practicidad, permite incorporar la dimensión social de la gestión estratégica, permite analizar las estrategias de organizaciones no empresariales, sin fines de lucro, comunidades, gobiernos, ONGs, fuerzas armadas, clubes, iglesias y otros agentes, lo que tiene un valor clave para directivos que deben entender a la totalidad de la organización, y visualizar el futuro.

Capítulo 1. El vínculo entre la creación de valor económico, entorno estratégico, estrategias y resultados.

El corazón de esta nueva gestión estratégica es la capacidad de las estrategias de crear valor económico.

El Modelo del EVA™[3] desarrollado por Bennet Stewart[4] y Tom Copeland[5] (McKinsey & Company Inc.) mide la creación de valor económico de una organización[6].

---

[3] El modelo EVA [EVA = beneficio operativo neto después de impuestos - (capital invertido x coste medio ponderado del capital)] conduce exactamente al mismo valor que el DCF [PV = CF1 / (1+r) + CF2 / (1+r)2 + ... [T / (k - r)] / (1+r)n-1 significado: PV = valor actual; CFi = flujo de caja en el año I; n = número de períodos; r = tasa de descuento; T = flujo de caja del año terminal; g = tasa de crecimiento esperada].

[4] Stewart, G. Bennett. *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. Nueva York. HarperCollins. 1999.

[5] Copeland, Tom, et al. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 3ª edición. McKinsey & Company Inc. John Wiley & Sons, Inc. 2000.

[6] La ciencia financiera ha desarrollado modelos matemáticos para medir la creación de valor económico. El flujo de caja descontado es el más popular: mide cuánto dinero ganará la empresa en el futuro, por lo que el valor de la empresa hoy es el valor actual neto de los flujos de caja futuros. Antes de realizar cualquier inversión, los inversores analizan los riesgos y resultados de las posibles acciones, y para cada nivel de riesgo, el inversor invertirá en la acción más rentable. Esta lógica se refleja en el modelo EVA.

El modelo del EVA involucra tres variables que permiten vincular las estrategias de una organización con sus resultados, en términos de creación de valor económico.

En la website https://www.juanpablostegmann.net/ el lector puede encontrar varios trabajos de investigación, libros y tesis doctorales[7] que explican el fundamento estadístico que vincula la creación de valor económico, con los entornos estratégicos, las estrategias y resultados, basada en la métrica EVA. Esos trabajos demuestran cinco hipótesis[8] que proporcionan la métrica y el marco de análisis para conectar la gestión estratégica y la creación de valor económico.

Beneficios económicos = beneficio neto de explotación después de impuestos - (capital invertido x coste medio ponderado del capital) conduce exactamente al mismo valor que el DCF [PV = CF1 / (1+r) + CF2 / (1+r)2 +... [T / (k - r)] / (1+r)n-1 lo que significa: PV = valor actual; CFi = flujo de caja en el año I; n = número de períodos; r = tasa de descuento; T = flujo de caja del último año; g = tasa de crecimiento esperada].

Extraído de: McKinsey & Company; Tim Koller, Marc Goedhart y David Wessels. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Hoboken, N.J. John Wiley & Sons. 2000.

[7] Stegmann, Juan Pablo. *Utilización del modelo EVA para la inversión en acciones corporativas; impacto del conocimiento, el crecimiento y el poder de monopolio en el valor económico. Una investigación sobre 168 empresas estadounidenses*. Tesis doctoral. Polonia. Universidad de Varsovia. 2005.

—. *Un enfoque integrador y moderno de la Estrategia Empresarial y el Emprendimiento basado en la Gestión Basada en el Valor y la Gestión del Conocimiento. Convertirse en una organización que aprende*. Tesis doctoral. California. Pacific Western University. 2001.

—. «An Integrated View of Strategic Management» en *The Journal of Interdisciplinary Economics* 18 (2077): 275-302.

—. «Towards an integrated strategic management» en *The Journal of Interdisciplinary Economics* 18 (2007): 35-69.

—. *Strategic Value Management. Economic value Creation and the Management of the Firm*. Hoboken, N. J. John Wiley and Sons. 2009.

—. *Estrategia Empresarial Moderna. Cómo crecer, modernizarse, internacionalizarse y competir con éxito en el nuevo entorno*. IEEC. 2002.

—. *Gestión estratégica moderna*. IEEC. 2000.Argentina.

—. «Strategic Value Management. A new generation of strategic management thinking», conferencia anual en la Strategic Management Society. Roma. 2010.

—. T*he foundations of Strategic Management: Relationship between Growth, Economic Value Creation, Knowledge Creation and Monopoly Power*. Atlanta. Academy of International Business. 2002.

—. *Towards an Interdisciplinary View of Business Ethics*. Vermont. Universidad de Norwich. 2011.

—. «Personal Values Versus Stock Value Maximization. Conflicts and Solutions», conferencia annual en la Academy of Management. Montreal. 2010.

—. «Gestión estratégica y valor» en *Cámara de Comercio Ecuatoriana Americana*. Quito. 2010.

—. «An integrative approach to Modern Strategy, based in Value Based and Knowledge» conferencia en el marco del Tercer Seminario Internacional de Investigación de Coggin College of Business, University of North Florida / Centre for Europe, Warsaw University. Jacksonville. 2003.

—. *The foundations of Strategic Management: Relationship between Growth, Economic Value Creation, Knowledge Creation and Monopoly Power*. Academy of International Business. Atlanta. 2002.

—. *An integrative and modern approach to business strategy and entrepreneurship, based on Value Based Management and Knowledge Management*, conferencia en elm arco del Segundo Seminario Internacional de Investigación de Coggin College of Business, University of North Florida / Centre for Europe, Warsaw University. Jacksonville. 2002.

[8] Hipótesis 1. Los resultados económicos y el crecimiento no están correlacionados.

Hipótesis 2. El crecimiento y el conocimiento están positivamente correlacionados.

Hipótesis 3. Los resultados económicos y el conocimiento no están correlacionados.

Dos de estas hipótesis son fundamentales: 1) el poder de mercado y los beneficios económicos están positivamente correlacionados y 2) el conocimiento y el crecimiento de las ventas también lo están.

1. **Los beneficios económicos (el EVA), dependen del éxito de las estrategias competitivas.**

El EVA mide los beneficios económicos, en términos de la rentabilidad de la empresa por encima de la rentabilidad de otras empresas. Por ejemplo, si la rentabilidad de mi empresa es del 10% y la rentabilidad de otras empresas similares es del 15%, mi EVA será negativo: menos 5%. Estoy destruyendo 5% de valor en el período.

Si una organización tiene EVA negativo, cuanto más dinero invierte, más cae su valor económico. Si tiene un EVA negativo, no puede justificar nuevos proyectos de inversión y crecimiento, por lo cual no le es fácil crecer, y en caso de que decida hacerlo igual, no le es fácil conseguir inversores, por lo cual la empresa deberá recurrir a sus fondos autogenerados, los que pueden ser limitados.

Esto es fundamental: lo primero que debe asegurar una organización es su rentabilidad; es como la sangre de una organización: lo que la mantiene viva. Esto coincide con lo que nuestro sentido común diría: invertir en lo mejor.

Uno podría decir: el EVA no me aporta nada nuevo. Pero no es así. El EVA permite medir la creación de valor económico y vincular los resultados con los entornos y las estrategias.

La ciencia económica, durante décadas, vinculó la rentabilidad con el nivel de competencia. El EVA da un paso más y mide el nivel de competitividad: si mi rentabilidad es superior a la de los demás, soy más competitivo que ellos y mis estrategias competitivas son el camino para lograrlo. Y el corazón de la estrategia competitiva depende de que la organización tenga recursos mejores que los demás, los cuales, además, podemos medir en términos del capital intelectual (conocimiento, relaciones, capacidad de innovar y procesos).

Hipótesis 4. El poder de mercado y los resultados económicos están positivamente correlacionados.

Hipótesis 5. Los resultados económicos y el crecimiento están correlacionados negativamente para diferentes niveles de conocimiento.

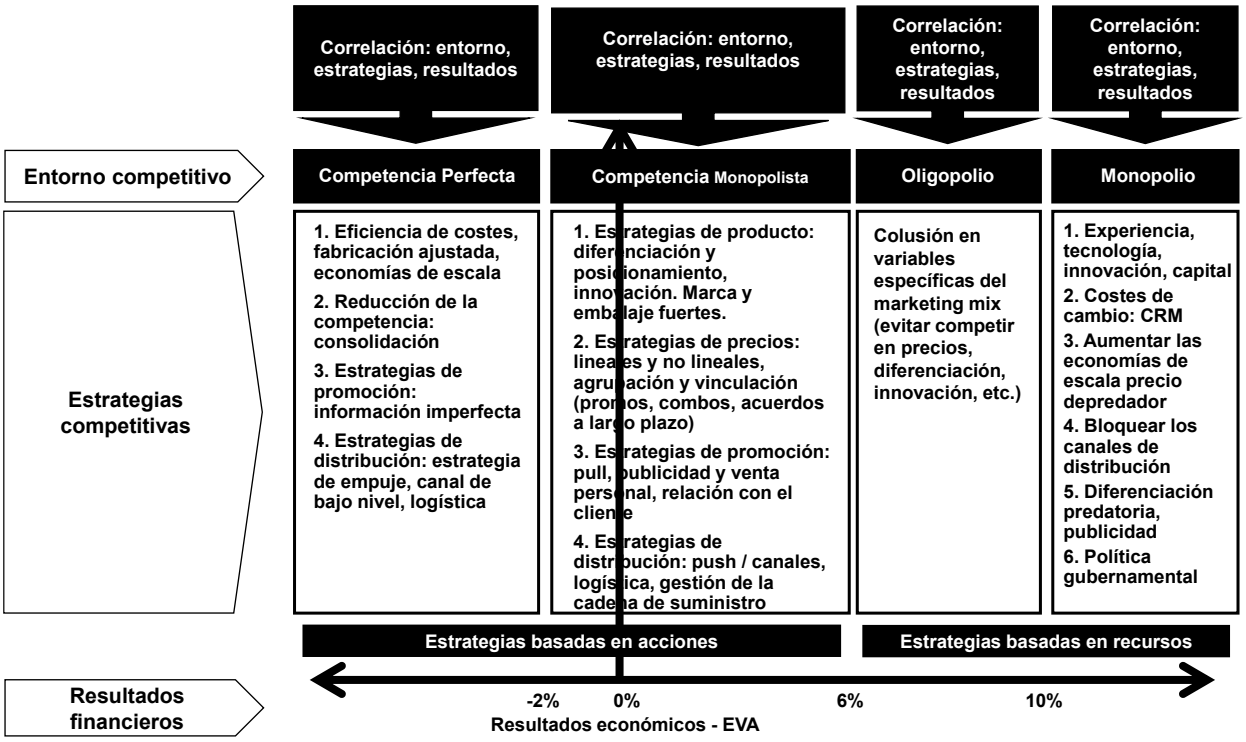


Figura 1. Correlación entre entorno competitivo, estrategias competitivas, y resultados económicos (EVA)

La Figura 1 muestra cómo el modelo EVA permite enmarcar la correlación entre los entornos competitivos, las estrategias competitivas y los beneficios económicos.

El gráfico muestra cómo ciertos entornos competitivos promueven ciertas estrategias competitivas y crean o destruyen valor económico.

A la izquierda del gráfico, entornos de competencia perfecta promueven estrategias competitivas de bajo costo y, en general, tienen un EVA negativo inferior al -2%; destruyen valor económico; en el medio del gráfico, entornos de competencia monopolista promueven estrategias de diferenciación y tienen un EVA entre -2% y +6%. Ambos entornos promueven estrategias basadas en acciones, las que pueden ser copiadas por la competencia, y por ello, su limitada capacidad para promover EVAs positivos y rentabilidades superiores a la competencia.

Un poco más a la derecha del gráfico, el entorno de oligopolio permite estrategias colusivas donde las empresas evitan competir, crean valor económico en forma sostenida, superior al 6%; finalmente, a la derecha del gráfico, los entornos monopolistas promueven estrategias de recursos únicos, con EVAs superiores al 10%. Ambos entornos promueven estrategias basadas en recursos

únicos, inimitables, que no pueden ser copiados fácilmente por la competencia, y por ello, su mayor capacidad para crear EVAs positivos y rentabilidades superiores a la competencia.

Esto es crucial. Los entornos competitivos impactan en todas las estrategias de la organización. Los entornos y las estrategias permiten crear o destruir valor económico, tener EVAs positivos o negativos, y esto es crucial para el éxito o la supervivencia de una organización.

El Apéndice 3 explica en detalle este gráfico.

2. El crecimiento de las ventas depende del éxito de las estrategias de crecimiento e innovación.

Para crear valor económico, las empresas necesitan tener un crecimiento de las ventas, basado en sus estrategias de innovación (nuevos productos, nuevos clientes, nuevos mercados, nuevos negocios, nuevos canales).

La Figura 2 muestra cómo las estrategias de innovación pueden crear o destruir valor económico. A la izquierda del gráfico, el EVA negativo indica que cuanto más crece una empresa, más valor económico destruye; mientras que en la parte derecha del gráfico, con un EVA positivo, cuanto más crece, más valor económico crea. Las estrategias de crecimiento basadas en recursos, en la parte superior del gráfico, pueden crear valor económico de forma sostenible, pero las estrategias basadas en acciones, en la parte inferior del gráfico, tienen una capacidad limitada para crear valor económico.

De este modo, este gráfico ayuda a generar pensamiento crítico: no todas las estrategias de innovación y crecimiento son beneficiosas.

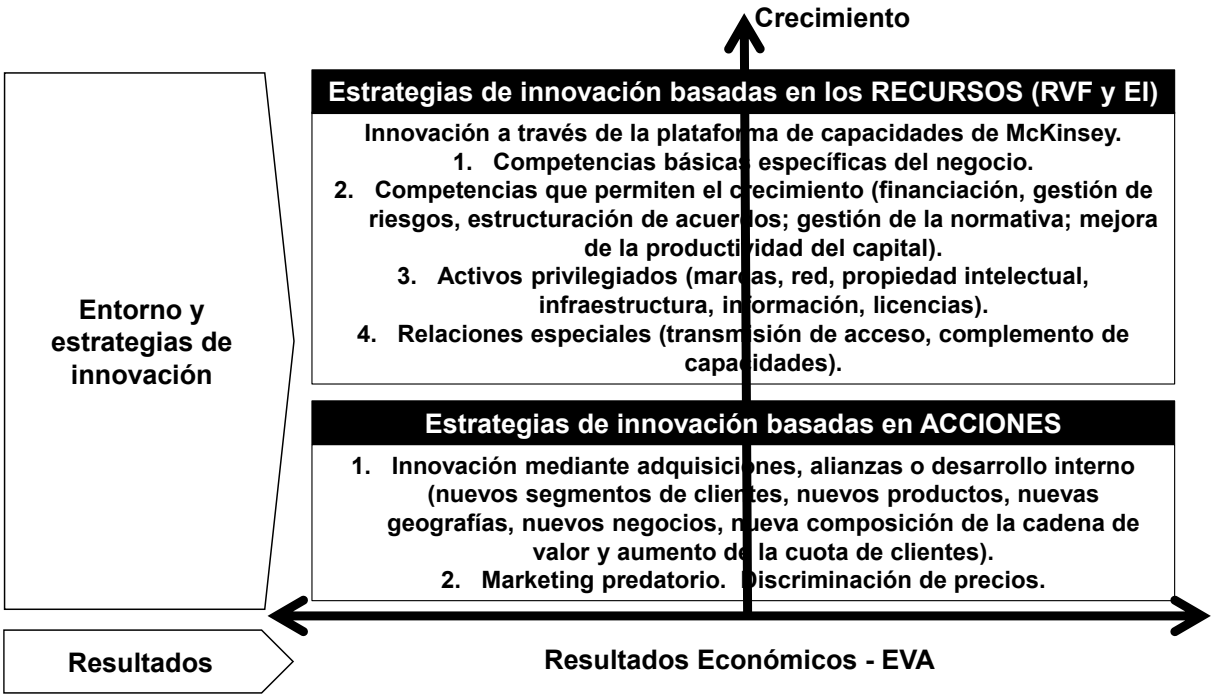


Figura 2. Correlación entre estrategias de innovación, y crecimiento de ventas.

Esto es crucial. El tamaño de una organización puede impactar en su éxito: le permite disponer de mejores recursos, tener economías de escala, lo que baja sus costos, tener mayor poder de mercado y tener mayor capacidad de tener éxito con la innovación. Si mi competencia crece más que yo, es muy posible que a futuro mi negocio no pueda sobrevivir.

El Apéndice 3 explica en detalle este gráfico.

3. El capital intelectual (valor de mercado de la organización por encima de su valor de libros) depende del éxito de las estrategias de recursos.

El valor de mercado de una empresa es igual al capital inicial invertido, su capital físico, más el valor económico que la empresa es capaz de generar a lo largo de su vida, su Valor de Mercado Añadido[9] (VMA).

[9] McKinsey formula el VMA con la siguiente ecuación, que aporta datos muy interesantes: (Beneficio económico T+1 / WACC) + NOPLAT T+1 * (Crecimiento g / ROIC) * (ROIC - WACC) / [WACC * (WACC – Crecimiento g)].

De acuerdo con el modelo del EVA, el VMA = valor presente de los EVAs futuros.

El VMA refleja el futuro, lo que los inversores están dispuestos a pagar por la empresa por encima de su valor contable, basándose en la expectativa de que la empresa puede generar beneficios económicos positivos y crecimiento en el futuro.

Ese futuro se basa en sus recursos, el capital intelectual, que se mide por la diferencia entre el valor de mercado de la organización y su capital físico en términos de su valor de libros. De acuerdo con Leif Edvinsson, el capital intelectual refleja el capital humano (conocimiento), capital social (relaciones), capital de renovación (innovación) y **capital de procesos** (equipos y tecnología). La Parte 2 de este libro analiza y profundiza en estos cuatro capitales, basada en el pensamiento propuesto en la economía política.

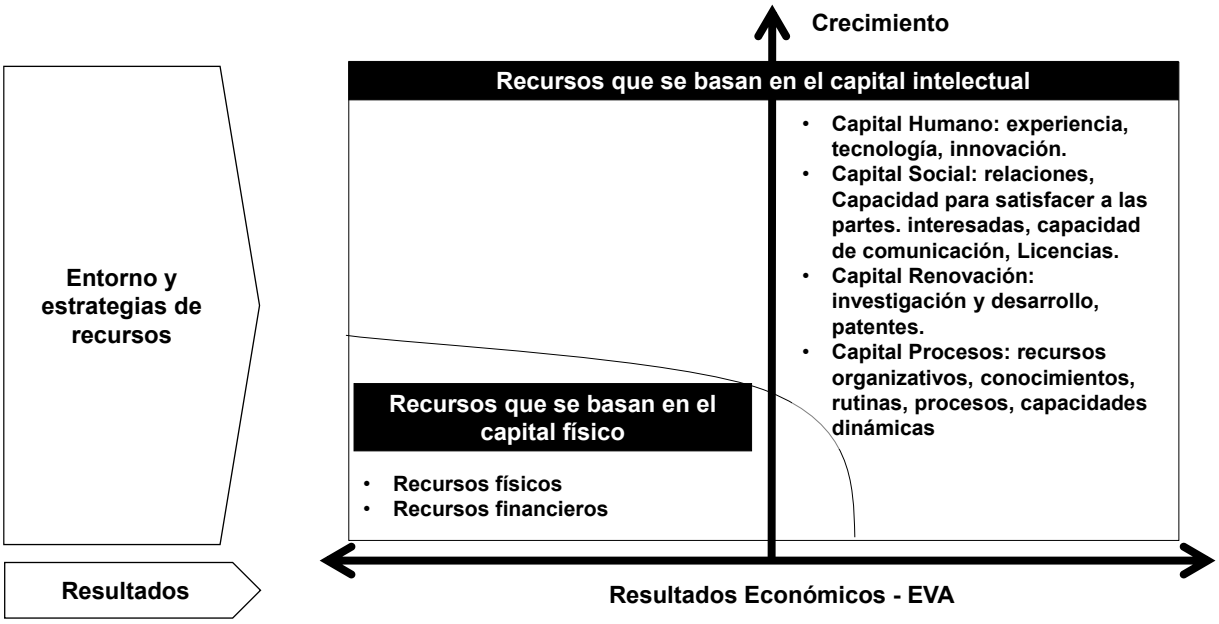


Figura 3. Correlación entre estrategias de recursos, EVA y crecimiento de ventas.

El VMA, el capital intelectual, es la parte más significativa del valor de mercado de las organizaciones modernas. Por ejemplo, el valor de mercado de Microsoft es de 300.000 millones de dólares; su capital físico es de 30.000 millones de dólares; su capital intelectual, su VMA, es de 270.000 millones. ¿Por qué el VMA, el capital intelectual, es tan alto? Porque Microsoft es una empresa basada en el capital humano (conocimiento), el capital social (relaciones), el capital de renovación (innovación) y el capital de procesos (tecnología), y no en el capital físico.

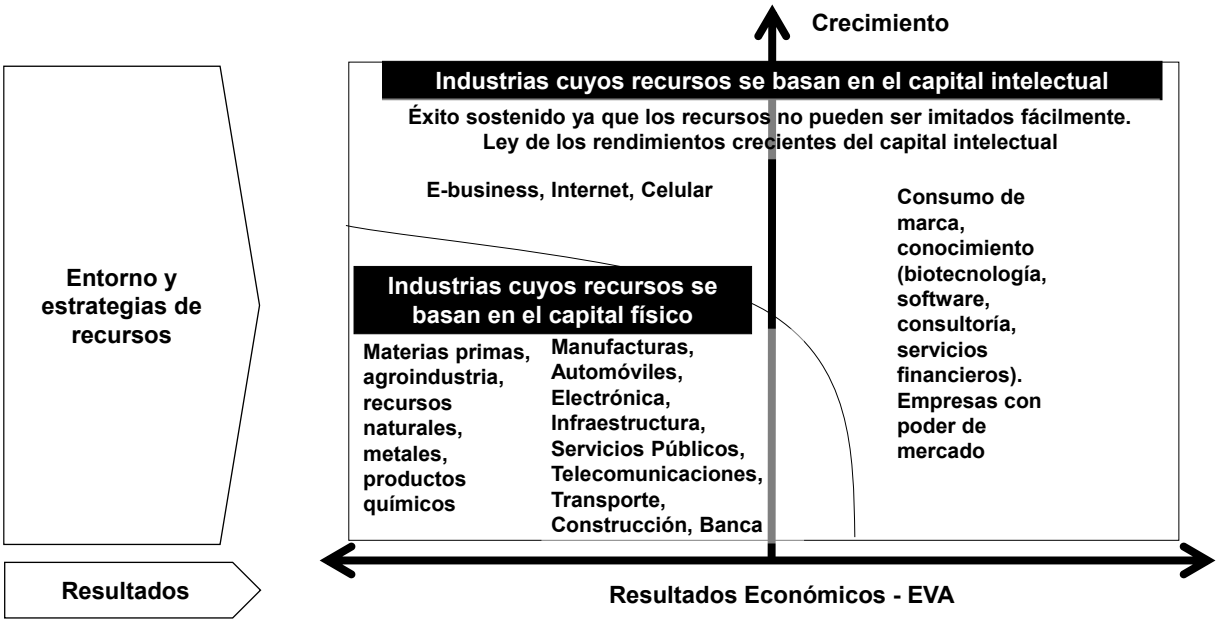


Figura 4. Creación de valor económico y recursos, por industria.

Como muestra la Figura 4, algunas industrias requieren grandes cantidades de capital físico, otras, de capital intelectual.

Según Leif Edvinsson, el capital físico tiene varios problemas: la inversión en capital físico sigue la ley de los rendimientos decrecientes (cuanto más se invierte, menos beneficios produce), se desgasta y deteriora. El capital intelectual sigue la ley de los rendimientos crecientes: puede crecer indefinidamente con las inversiones. Cuando Rover y Honda firmaron una alianza estratégica hace algunas décadas, Honda adquirió el capital intelectual de Rover, su conocimiento y relaciones sobre el mercado occidental, que no ha dejado de crecer desde entonces.

El capital físico puede ser imitado fácilmente, llevando a la industria a la competencia perfecta. Lo contrario ocurre si la industria se basa en el capital intelectual.

El capital intelectual puede reproducirse sin nuevas inversiones (el costo directo de producir un nuevo Microsoft Windows que se vende online es negligible comparado con su precio de venta, mientras que el costo directo de producir una tonelada de acero, con un elevado capital físico, es muy cercano a su precio). El capital intelectual no se desgasta, oxida, deteriora, como el capital físico.

Capítulo 2. Aprendizaje experiencial. Las estrategias de una empresa en una página.

El mejor modo de aprender estos temas es por experiencia personal; por ello, a lo largo de este libro haremos estos ejercicios de aprendizaje experiencial.

El primer ejercicio nos ayudará a entender la relación entre entornos estratégicos – estrategias – resultados en términos de creación de valor económico.

En este primer aprendizaje experiencial, analizaremos las estrategias de una empresa que todos conocemos: Starbucks.

Los datos financieros de Starbucks presentados a continuación surgen de las websites financieras y metodologías explicadas en el Apéndice 1. Mi website https://www.juanpablostegmann.net/ tiene una base de datos con estos datos.

El análisis y las estrategias sugeridas se basan en mi opinión; de ningún modo pretenden reflejar las estrategias de Starbucks.

Estrategias competitivas. EVA de Starbucks: 11%.

El EVA promedio anual de Starbucks durante la última década ha sido del 11 % anual.

La Figura 5 resume las estrategias competitivas de Starbucks.

Un EVA de 11% indica que Starbucks tiene 11% más de rentabilidad que empresas similares y, por lo tanto, o bien opera en un entorno de baja competencia o bien es más competitiva que sus competidoras.

La Figura 5 indica que Starbucks opera en un entorno de competencia monopolista, cuyas estrategias recomendadas serían fuerte diferenciación, satisfacción del cliente, excelente calidad, variedad, calidad del servicio, ambiente, rapidez del servicio, marca, ubicaciones, publicidad, medios sociales, relaciones, educación del consumidor, música. Más abajo estudiaremos tanto los entornos como las estrategias.

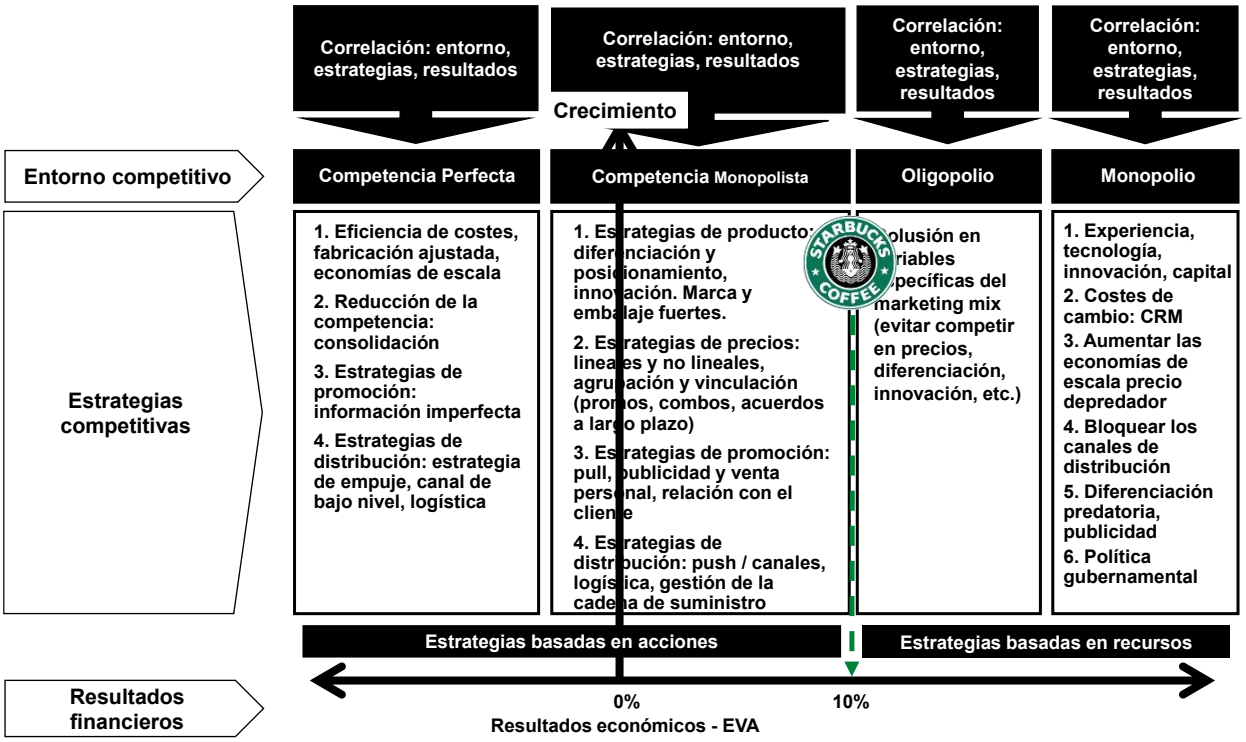


Figura 5. Starbucks. EVA y estrategias competitivas.

Estrategias de crecimiento e innovación. Crecimiento de ventas de Starbucks: 6%.

El crecimiento de ventas promedio durante la última década de Starbucks ha sido del 6%.

Como muestra la Figura 5, el 6 % es un crecimiento moderado, que refleja sus estrategias de innovación basadas principalmente en acciones: nuevos restaurantes, nuevas geografías, nuevos canales, nuevos productos, expansión internacional, nuevos socios, nuevas alianzas.

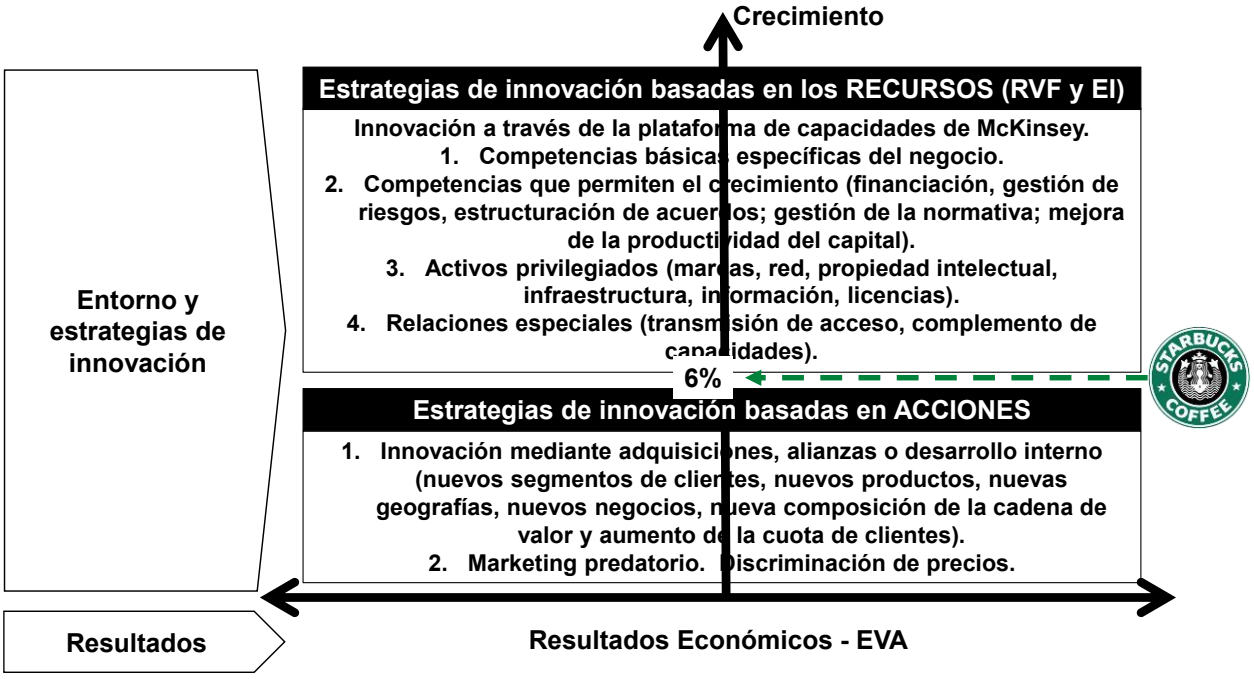


Figura 6. Starbucks. Estrategias de crecimiento e innovación.

Estrategias de recursos. Capital intelectual de Starbucks: 2,2x.

El capital intelectual de Starbucks actualmente es de 2,2x, lo que significa que el valor de mercado de la empresa es 2,2 veces superior a su valor de libro, también llamado su capital físico, y esa diferencia mide su capital intelectual.

La Figura 7 muestra que esto refleja una razonable capacidad de crear capital intelectual: conocimiento, relaciones, capacidad de innovación y de procesos.

Esto es interesante porque la primera intuición que podríamos tener es que cualquier productor de café debería estar en la parte inferior izquierda del gráfico, ya que el café forma parte de la agroindustria, el café es una mercancía (un commodity) con márgenes bajos, con muy bajo capital intelectual (alto capital físico). Sin embargo, Starbucks está en la parte derecha del gráfico.

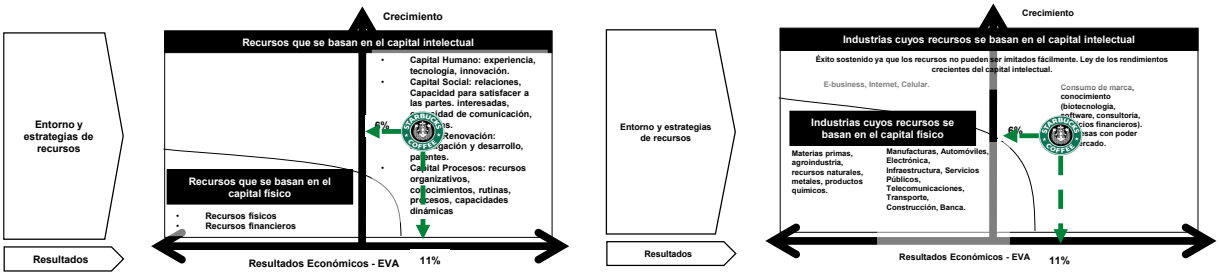


Figura 7. Estrategias de recursos de Starbucks frente a la industria del café.

Starbucks, estrategias funcionales.

Una vez que posicionamos a Starbucks en el modelo del EVA y acordamos sus estrategias generales, competitivas, de crecimiento y de recursos, podemos posicionarla en los gráficos para otras estrategias funcionales, como muestra la Figura 8, basándonos en los modelos explicados en el Apéndice 3.

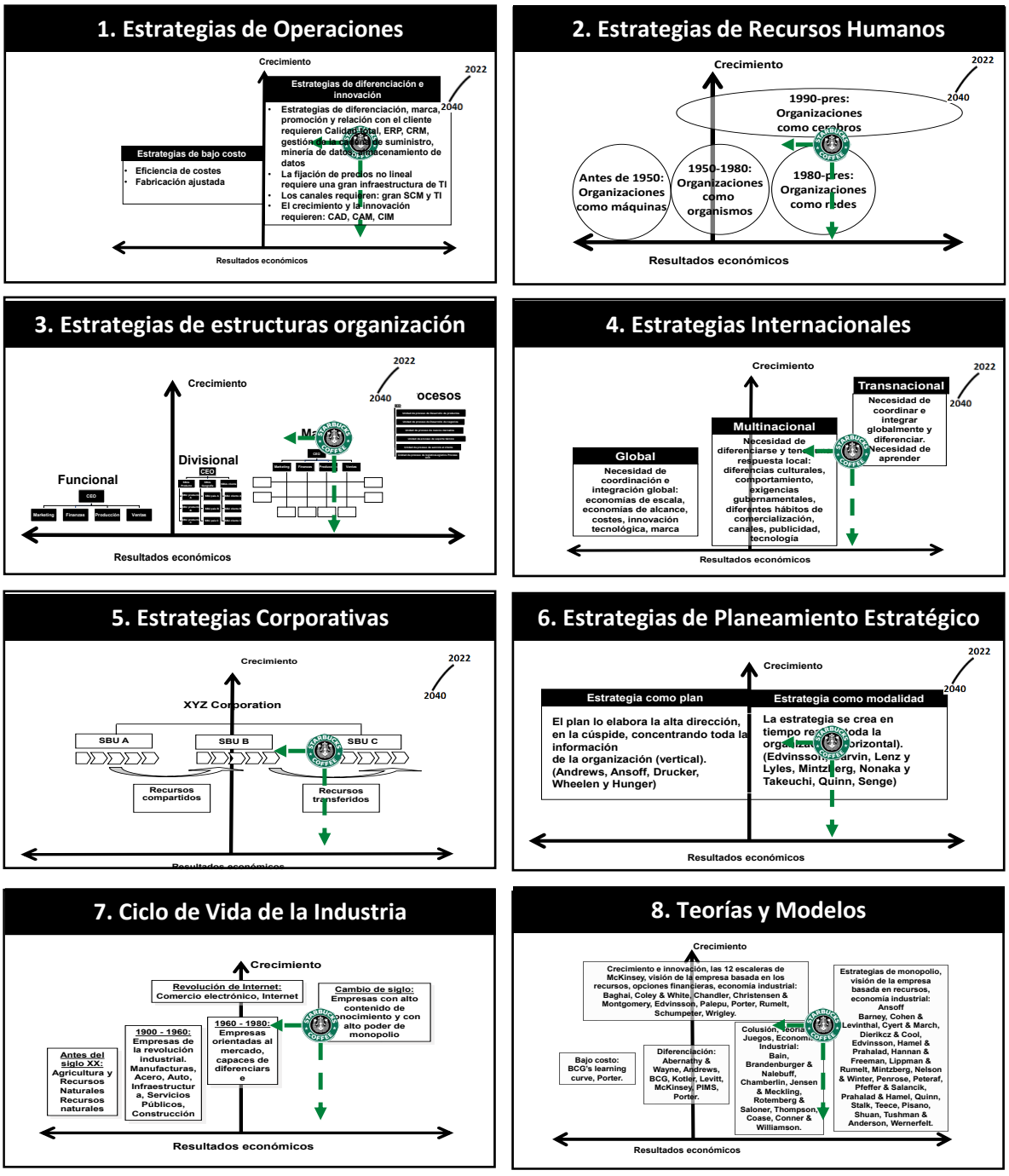


Figura 8. Starbucks. Estrategias funcionales, ciclo de vida y teorías de gestión estratégica.

Las estrategias de operaciones se alinean con las estrategias de diferenciación, marca, promoción y relación con el cliente, las que requieren iniciativas tipo calidad total, ERP, CRM,

gestión de la cadena de suministro, minería de datos, almacenamiento de datos. Los canales requieren gran SCM y TI.

Las estrategias de recursos humanos están a la derecha del gráfico, lo que puede indicar que todas la estrategias se pueden aplicar en diferentes partes de la organización: organizaciones como máquinas predecibles, rutinarias, eficientes en operaciones; organizaciones como organismos, sensibles, que escuchan, observan, se relacionan en atención al cliente y a proveedores; organizaciones como redes en temas corporativos, vinculándose con proveedores de insumos como café, y comidas; organizaciones como cerebros en áreas vinculadas al crecimiento y la innovación, nuevos productos, nuevos canales, nuevas regiones, etc.

El lector puede continuar el análisis apoyándose en el Apéndice 3., el final del libro, que analiza en detalle cada una de estas estrategias.

Conclusiones

En unos pocos minutos hemos aprendido una versión de vanguardia de gestión estratégica, hemos podido analizar la realidad estratégica de Starbucks, su entorno estratégico, sus posibles estrategias y sus resultados. Hemos logrado unificar, simplificar, toda la gestión estratégica y estrategias funcionales. Hemos desarrollado pensamiento crítico y pensamiento interdisciplinario, dos competencias clave de todo directivo, para cuestionar las distintas estrategias, ver si ayudan a crear valor económico, ver si son coherentes entre ellas.

Este ejercicio ayuda a tomar conciencia de que no basta con hacer las cosas bien: para crear valor económico, cualquier organización necesita tener un EVA positivo, ser más rentable que la competencia y, para ello, necesita contar con estrategias competitivas exitosas, mejores que las de otros.

No basta con crecer para crear valor económico; cualquier organización necesita crecer más que la competencia y, para ello, necesita contar con estrategias de innovación exitosas, mejores que las de otros.

No basta con tener buenos recursos; para crear valor económico, cualquier organización necesita contar con capital intelectual, conocimientos y relaciones, recursos únicos, mejores que los demás, y para ello necesita estrategias de recursos exitosas. Si una empresa tiene beneficios económicos (EVA) negativos, cuanto más invierte la empresa, más valor económico destruye. Esta

situación afecta a cerca del 50% de las empresas, ya que los beneficios económicos comparan sus beneficios con la media de los beneficios de empresas similares.

Capítulo 3. Aprendizaje experiencial. Analizando segmentos de negocios.

Una intuición crucial en la gestión estratégica es la separación entre los resultados como consecuencia del entorno estratégico y los resultados como consecuencia de las estrategias de la empresa. Ello permite analizar segmentos de negocios, con entornos estratégicos en común con las empresas del segmento, separando a aquellas empresas que, debido a sus estrategias, tienen resultados diferentes al segmento.

Por ejemplo, el segmento automotriz tiene un EVA promedio del -2%, mientras, Tesla tiene un EVA del +11% debido a sus estrategias.

En este ejercicio vamos a vincular dos realidades: por un lado, vamos a visualizar la creación de valor económico de las 120 empresas más reconocidas en Estados Unidos; por otro lado, vamos a analizar cuáles podrían, en nuestra opinión, ser sus posibles entornos estratégicos y estrategias: hoy, con la ayuda de la Inteligencia Artificial, es muy fácil investigar sus entornos, estrategias y resultados.

El Apéndice 1 presenta la metodología para calcular las tres variables centrales de la creación de valor económico para esas 120 empresas: **EVA** (refleja los resultados de sus estrategias competitivas), **crecimiento de ventas** (refleja los resultados de sus estrategias de innovación) y **capital intelectual** (refleja los resultados de sus estrategias de recursos).

En el website https://www.juanpablostegmann.net/ el lector puede encontrar el archivo de Excel con los datos y los gráficos utilizados en los siguientes ejemplos.

El Cuadro 1 consolida esos resultados de acuerdo con los segmentos de negocios en los que operan esas 120 empresas:

Cuadro 1. Creación de valor económico de 120 empresas líderes, consolidadas por segmentos de negocios

Segmentos de negocios	EVA	Crecimiento de ventas % (10 años)	Capital Intelectual
Energía	1%	1%	2.06
Acero, minerales	-3%	0%	-0.03
Servicios públicos	-2%	1%	1.46
Manufacturas	2%	8%	4.71
Aeroespacial y defensa	-1%	0%	5.63
Transporte	-6%	6%	2.22
Telecom, logística	-1%	7%	7.67
Consumo masivo	11%	0%	22.77
Minorista	12%	5%	38.62
Ocio	16%	11%	9.46
Salud	6%	6%	12.79
ITC	16%	8%	11.23
Software	6%	15%	15.81

En los ejemplos siguientes sólo utilizaremos las dos primeras variables, el EVA y el crecimiento de ventas. La tercera variable, el capital intelectual, no la graficaremos por dos razones.

Primero, el capital intelectual es consecuencia del EVA y del crecimiento de ventas, por lo cual, sabiendo estos dos indicadores, podemos asumir el capital intelectual. Esto se puede confirmar mirando las tres columnas del Cuadro 1; se puede observar que el capital intelectual se correlaciona con el EVA y el crecimiento de ventas.

Segundo, como muestran los gráficos más arriba, el eje horizontal mide el EVA y el eje vertical mide el crecimiento de ventas; agregar una tercera variable obligaría a tener gráficos tridimensionales, los que son muy difíciles de leer.

Creación de valor y estrategias

Los primeros 7 segmentos de la lista (energía, acero, minerales, servicios públicos, manufacturas, aeroespacial, defensa, transporte, telecomunicaciones, logística) tienen EVAs muy bajos o negativos, entre -6% y 2%. Estos segmentos exigen grandes inversiones en activos físicos, lo que se refleja en la tercera columna, de un bajo capital intelectual.

El segmento de "manufacturas" tiene un capital intelectual de 4,7x; es elevado, lo que parece contradictorio, pues en general son negocios con mucho capital físico. Esto se debe a que Tesla tiene un capital intelectual muy elevado, de 16x (el valor de mercado de la acción es 16 veces superior a su valor de libros), muy superior al resto, lo que eleva el promedio del segmento.

Algo similar pasa en el segmento "Aeroespacial y defensa", donde Lockheed tiene un capital intelectual de 14x, muy superior al resto de las empresas del segmento, lo que también distorsiona la muestra.

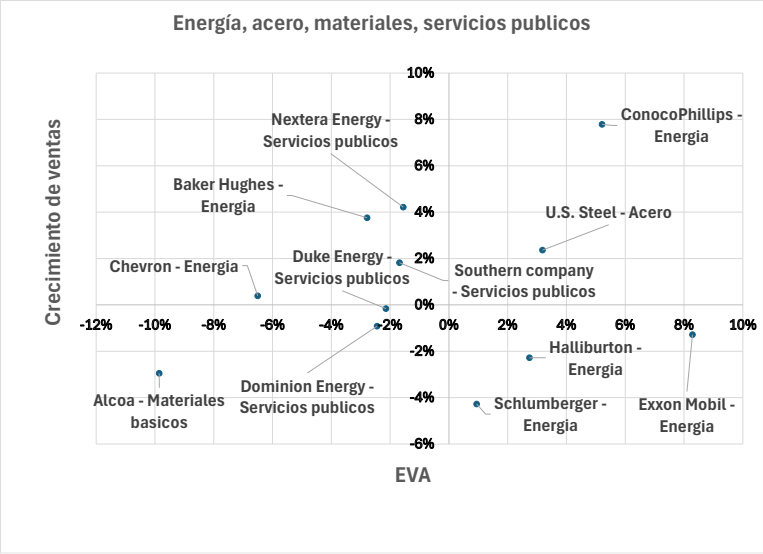
Los segmentos siguientes (consumo masivo, minorista, ocio, salud, tecnología de la información, software) tienen EVAs elevados en promedio. La columna de capital intelectual explica esa buena performance: en su mayoría son negocios con mayor componente de capital intelectual, lo que les permite operar con baja competencia (EVAs cercanos al 10%), y mayores crecimientos (promedio 6%).

En algunos casos, los valores del capital intelectual son artificialmente muy altos porque algunas empresas han realizado recompra de acciones, lo que eleva su valor de mercado y reduce el valor contable de sus activos físicos.

Analizando el entorno estratégico versus las estrategias de una empresa

Continuamos con nuestro aprendizaje experiencial, incorporando el gráfico del EVA que vimos más arriba. Veremos segmentos de negocios para poder separar el entorno estratégico de las estrategias de las empresas, en especial para visualizar cómo algunas empresas, con base en sus estrategias, lograron tener performances mejores que las del segmento.

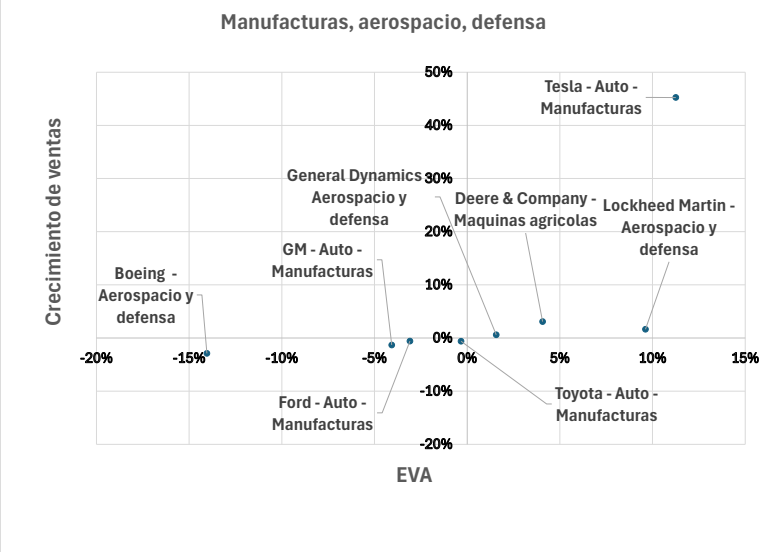
Energía, acero, materiales, servicios públicos



Estos segmentos tienen poco crecimiento y un EVA bajo, lo que es esperable en una industria madura, que vende productos caracterizados como commodities, por lo cual es difícil que empresas del sector puedan implementar estrategias que las diferencien, lo que lleva a una intensa competencia, con EVAs bajos o negativos.

Figura 9. Creación de valor económico, segmentos de energía, acero, materiales, servicios públicos.

Manufacturas, aeroespacial, defensa



Estos segmentos también tienen una componente importante de capital físico; sin embargo, son capaces de crear capital intelectual, por lo que el EVA puede ser de bajo a moderado. Existe un par de empresas como Tesla y Lockheed que logran estrategias que las separan del grupo; pueden diferenciarse e innovar.

Figura 10. Creación de valor económico, segmentos de manufactura, aeroespacial, defensa.

Transporte, comunicaciones y logística

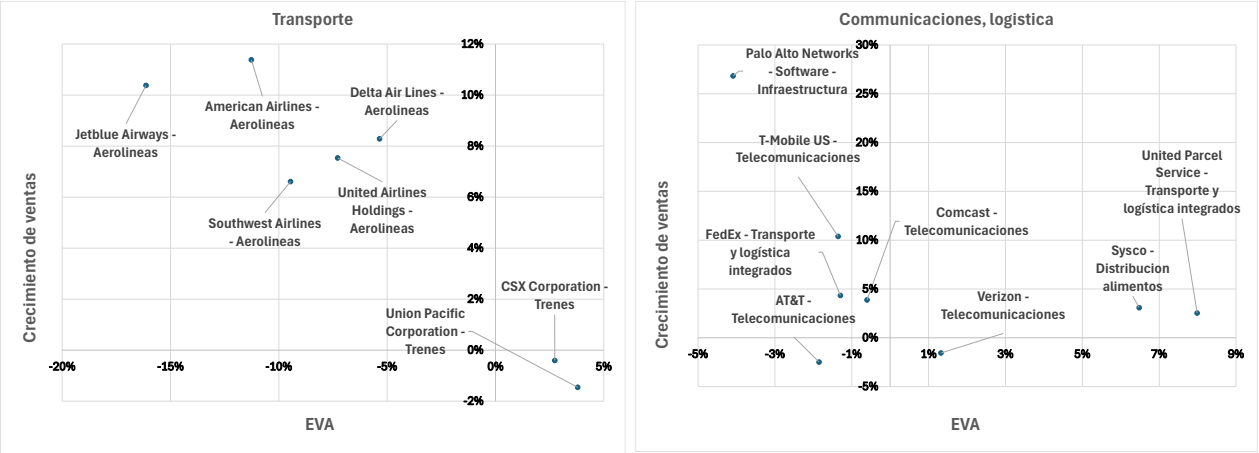


Figura 11. Creación de valor económico, segmentos de transporte, comunicaciones y logística.

En los segmentos de transporte y comunicaciones, las empresas proveen un servicio que tiende a estandarizarse, por lo cual operan con mucha competencia y su EVA es bajo o negativo. No es fácil que empresas puedan tener una performance superior al segmento con base en sus estrategias.

El segmento de logística puede desarrollar sus propios servicios con sistemas sofisticados, con algo más de capital intelectual.

Se puede sacar una conclusión importante. Cuanto menor es el capital intelectual, o sea, los recursos de la organización, menor es su capacidad para diferenciarse e innovar. Automáticamente se puede concluir que negocios con mucho capital físico no sólo tienen bajo EVA y crecimiento, sino que es menos probable que una empresa pueda ser exitosa con sus estrategias para tener mejores resultados que sus competidores.

Consumo masivo, comercio minorista

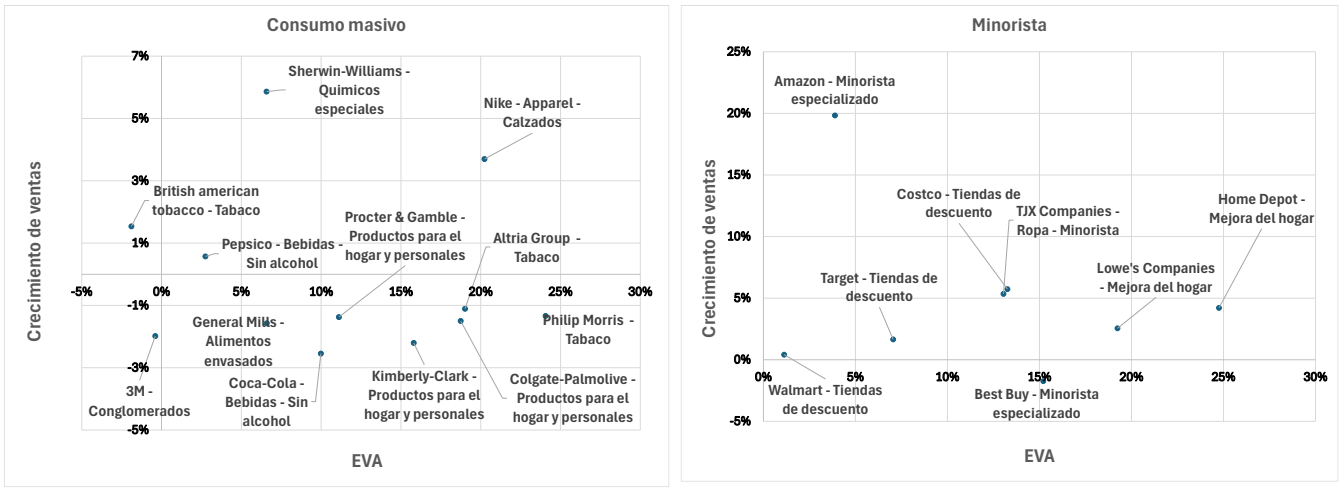


Figura 12. Creación de valor económico, segmentos de consumo masivo, comercio minorista.

Estos dos segmentos tienen mucho más capital intelectual y, por ende, mayor capacidad de innovación y diferenciación, por lo que es posible encontrar empresas como Amazon con mayor crecimiento.

Salud, ocio.

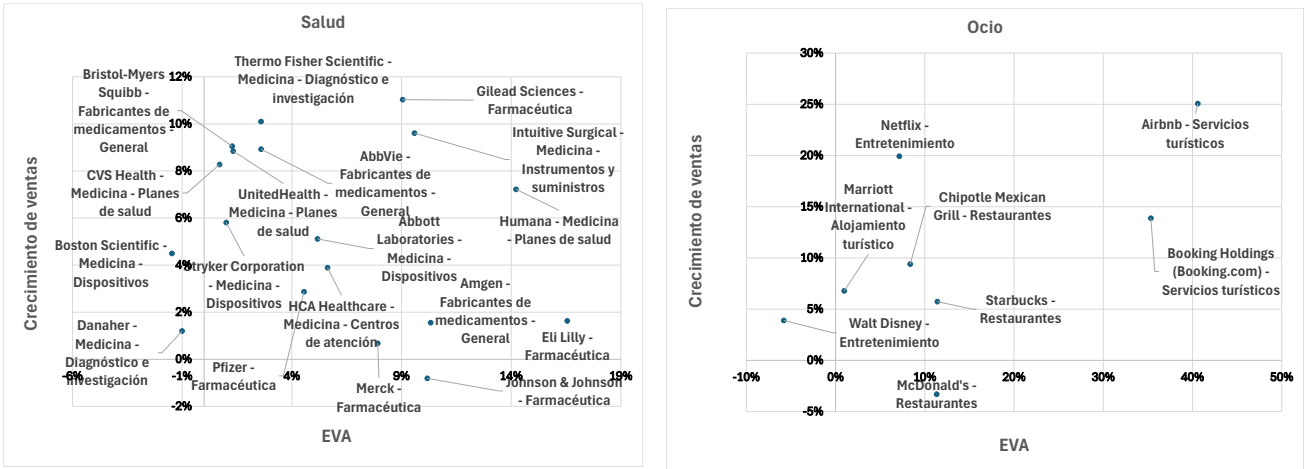
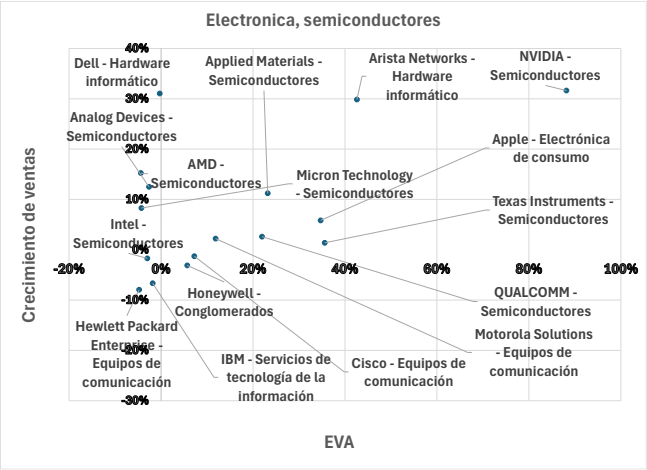


Figura 13. Creación de valor económico, segmentos de salud, ocio.

Estos dos segmentos tienen un mayor capital intelectual, mayor capacidad de desarrollar conocimiento y relaciones, y con ello, mayor capacidad para innovación y diferenciación, lo que da lugar a que algunas empresas logren ser exitosas con sus estrategias.

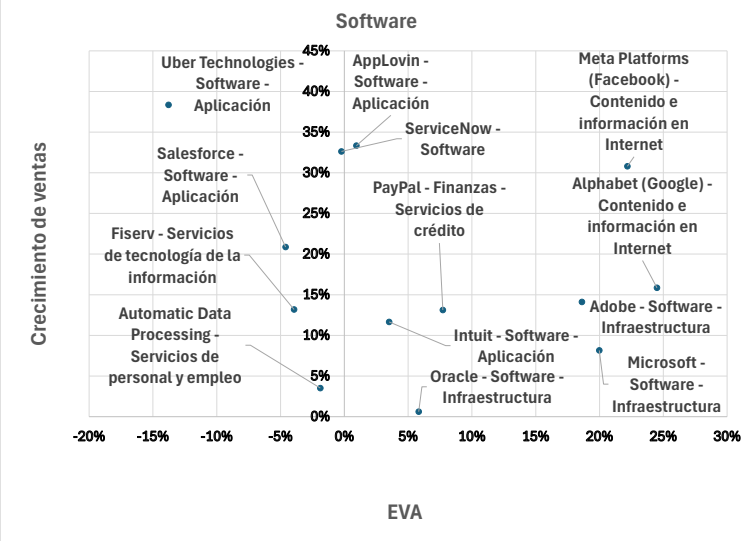
Electrónica, semiconductores



En este segmento hay una lucha entre el capital intelectual y el físico, la innovación de empresas como Nvidia con un altísimo EVA y crecimiento, y la estandarización de muchas otras empresas que venden commodities como Dell o Hewlett-Packard.

Figura 14. Creación de valor económico, segmentos de electrónica, semiconductores.

Software



El software es puro capital intelectual, con capacidad de innovación y diferenciación mucho más alta, con casos como Meta, Alphabet (Google), Adobe y Microsoft, y por ello, los EVAs y los crecimientos pueden ser altísimos.

Figura 15. Creación de valor económico, segmento de software.

Siguientes pasos del aprendizaje experiencial

El lector puede continuar el ejercicio siguiendo la metodología del Apéndice 1.

Una vez calculados el EVA y el crecimiento de ventas, el lector puede analizar las posibles estrategias de cada empresa y enmarcar las estrategias en la Figura 16, apoyándose en la información de websites especializadas (Morningstar, Yahoo Finance, Seeking Alpha, Zacks Investment Research, TradingView, Finviz, GuruFocus, Simply Wall St.) o de inteligencia artificial como ChatGPT o Perplexity.

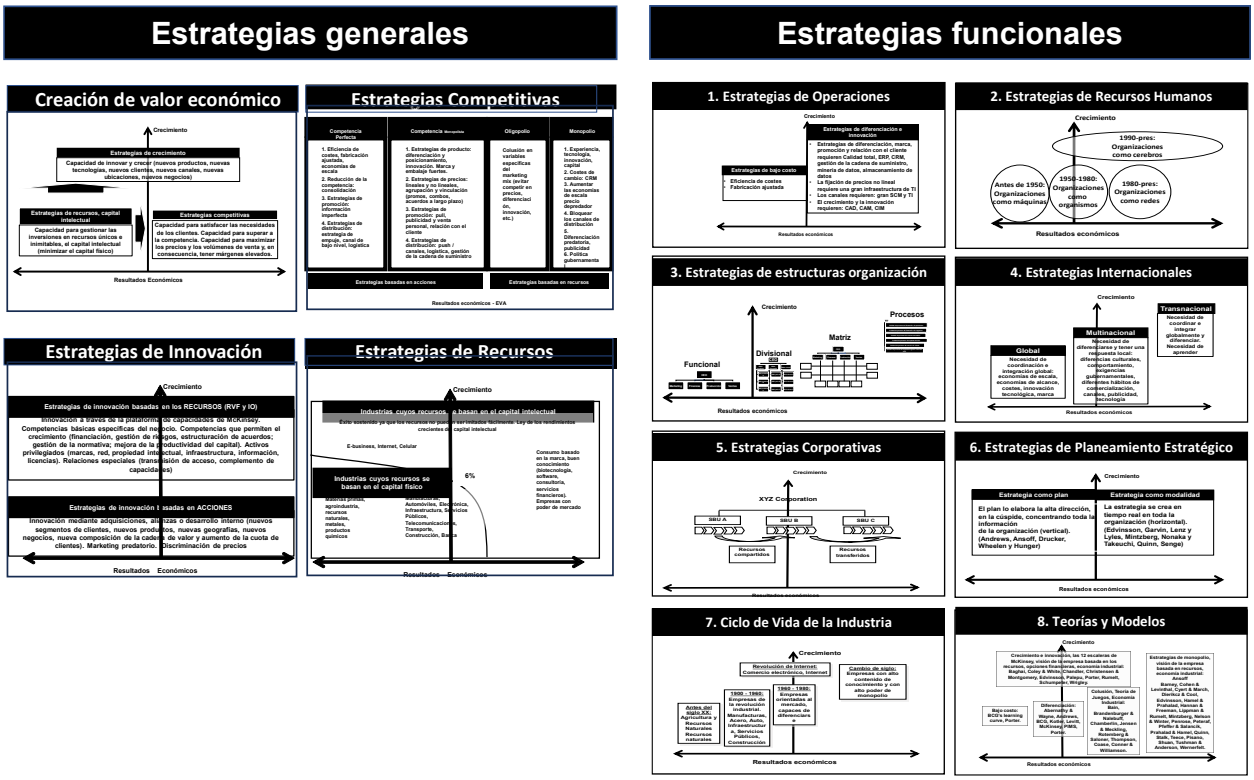


Figura 16. Entornos, estrategias y creación de valor económico. Estrategias generales y funcionales.

Conclusiones

Este ejercicio es importantísimo:

1. Hemos logrado establecer un puente entre la creación de valor económico y la gestión estratégica, que incorpora métrica, racionalidad y pensamiento crítico e interdisciplinario, competencias claves de todo directivo. De aquí en más solo necesitamos vincular las tres estrategias centrales, competitivas, innovación y recursos, con tres métricas: EVA, crecimiento de ventas y VMA (Valor de Mercado Añadido = Capital Intelectual).

2. Hemos logrado simplificar y unir la gestión estratégica con las estrategias funcionales: los entornos estratégicos, las estrategias y sus resultados quedan resumidos en una página.

3. Esto es extremadamente valioso, además, si uno quiere invertir en acciones de estas empresas, si uno piensa desarrollar un nuevo negocio, o si uno tiene la posibilidad de trabajar en alguna de estas empresas o en segmentos de negocios.

Este ejercicio ayuda a tomar conciencia de la importancia de la creación de valor económico. Si hubiéramos calculado los EVAs de todas las empresas existentes en USA en lugar de esta pequeña muestra de las 120 empresas más exitosas, el promedio del EVA de todo el universo nos daría un EVA del 0%. Esto es muy impactante: la mitad de las empresas destruyen valor económico, inclusive empresas modernas y de vanguardia, lo que les genera muchas dificultades, como veremos más abajo.

Por consiguiente, podemos esperar que alrededor del 50 % de las organizaciones destruyan valor económico porque son incapaces de situarse por encima de la media. Es imposible proporcionar una cifra precisa, ya que depende de cada mercado.

Capítulo 4. Aprendizaje experiencial. Analizando la dinámica de la creación de valor, el pasado y el futuro.

En este tercer aprendizaje experiencial, nos introducimos en la parte dinámica, el pasado y el futuro. Esto es clave para la toma de decisiones estratégicas y en donde la conexión entre estrategias y resultados futuros tiene más sentido. La gestión estratégica ha sido reiteradamente criticada por servir para analizar el pasado, pero no ayudar a visualizar el futuro.

El website https://www.juanpablostegmann.net/ tiene una simulación financiera desarrollada por Juan Carlos Torviso (Máster de Finanzas, Universidad de Stanford). Esta simulación forma parte de

mi anterior libro, *Strategic Value Management. Economic Value Creation and the Management of the Firm*[10].

Esta simulación proyecta los estados financieros de una organización por los próximos 20 años, y produce los gráficos de creación de valor económico que hemos visto más arriba, para analizar y entender en profundidad el proceso de creación de valor económico.

Con fines puramente académicos, he simulado la creación de valor de Starbucks[11] en un entorno optimista y otro pesimista. Ambas simulaciones están en https://www.juanpablostegmann.net/

El primer año de la simulación refleja los estados financieros históricos de Starbucks. He simulado los años siguientes, sustentados en mi opinión y no pretenden describir la realidad de Starbucks. He intentado que el valor de mercado que indica la simulación sea similar al valor de mercado real de la empresa, de modo que la simulación pueda reflejar cómo puede ver un inversor el futuro de la empresa.

Escenario optimista. ¿Cómo se crea valor económico?

Los gráficos siguientes surgen de la simulación. Ayudan a visualizar lo que podría ocurrir en un escenario optimista.

---

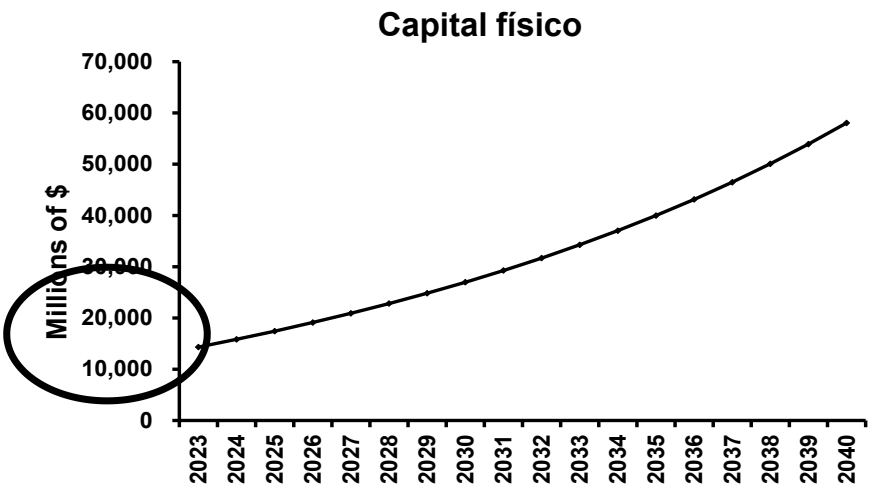
[10] Stegmann, Juan. P. *Strategic Value Management. Economic Value Creation and the Management of the Firm*. Hoboken, N. J. John Wiley and Sons. 2009.

Juan Carlos Torviso desarrolló la simulación presentada en el libro.

[11] En el siguiente enlace se presenta un vídeo que explica el funcionamiento de esta simulación financiera: https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kboses4

Aquí se puede encontrar la simulación con los datos de Starbucks que he incorporado: https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kbew3m1

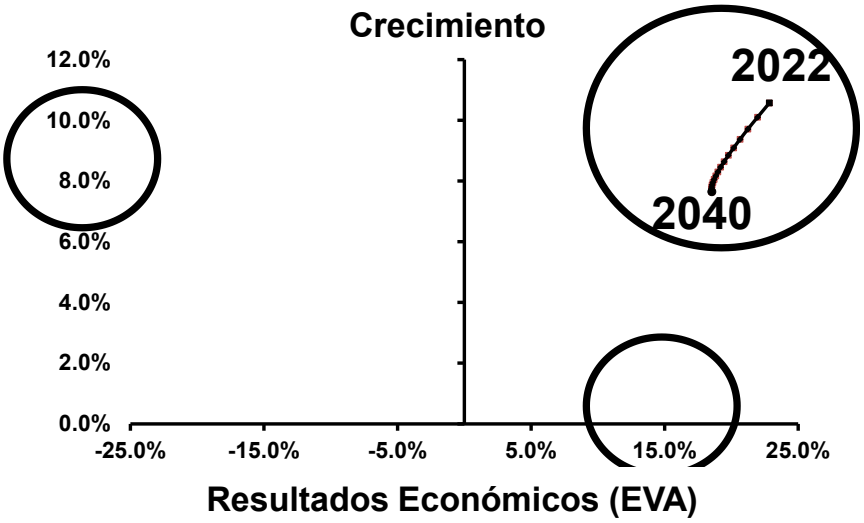
En este último enlace, se pone a disposición un vídeo para entender el modelo EVA: https://www.juanpablostegmann.net/documents?lightbox=dataItem-k9kbxsul2



La Figura 17 muestra que Starbucks debe invertir 15.000 millones de dólares en capital físico durante el primer año y valores más altos durante los años siguientes.

Figura 17. Evolución del capital físico de Starbucks de 2022 a 2040.

Sin embargo, no sabemos si esta decisión es buena o mala, ya que no sabemos si Starbucks puede crear valor económico.



La Figura 18 muestra la capacidad de Starbucks para crear valor económico: los beneficios económicos (EVA) se situarán en torno al 20% en los próximos años, lo que es extraordinario; el otro componente es el crecimiento: alrededor del 10% en los próximos años, lo que también es excelente.

Figura 18. Creación de valor económico de Starbucks de 2022 a 2040.

Según esta simulación, los inversores consideran que Starbucks tiene una sólida capacidad de creación de valor económico.

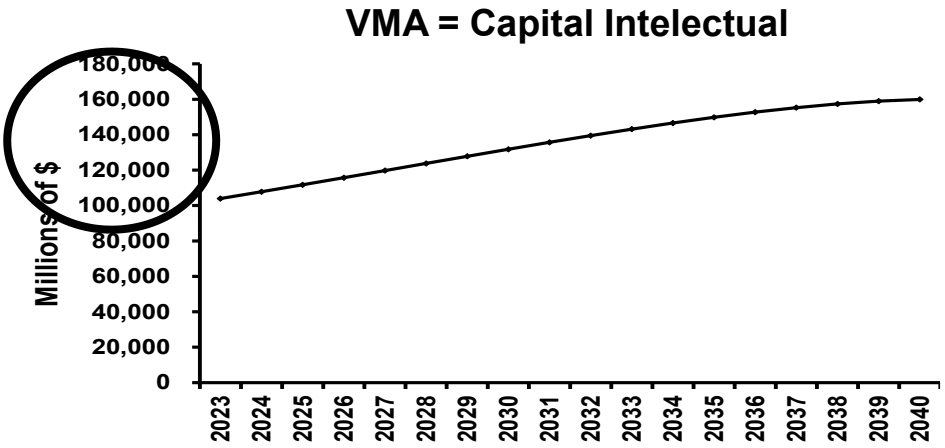


Figura 19. Evolución del capital intelectual (VMA) de Starbucks de 2022 a 2040.

La Figura 19 refleja el Valor de Mercado Agregado de Starbucks (VMA), su capital intelectual. El VMA se calcula como el valor de mercado de la organización sobre su valor contable, o como dice el modelo EVA, el valor actual neto de los futuros beneficios económicos.

Ese excelente capital intelectual refleja la visión positiva de los inversores sobre las perspectivas futuras de Starbucks. El capital intelectual (conocimientos, relaciones, innovación y procesos) es la columna vertebral de sus estrategias competitivas y de innovación.

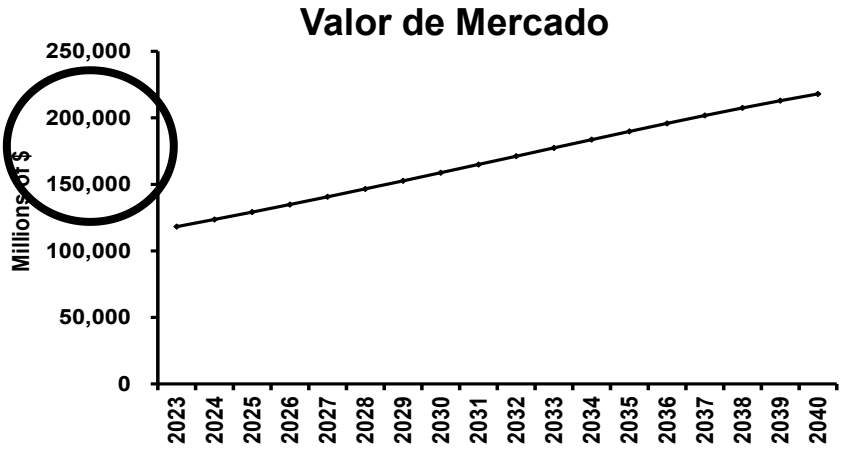
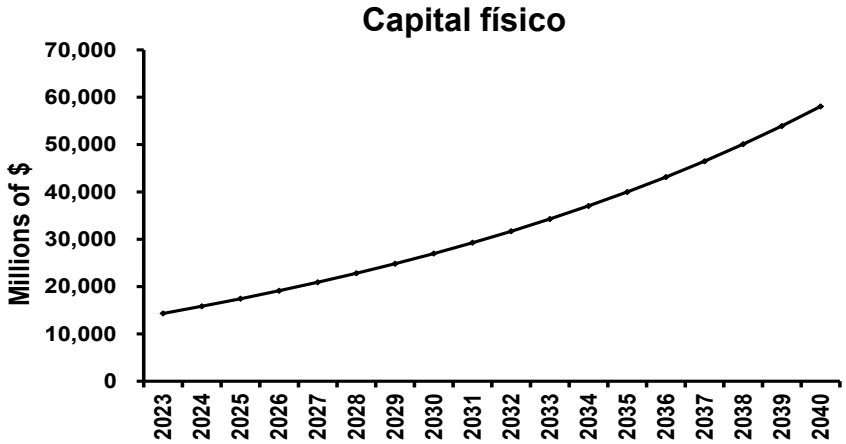


Figura 20. Evolución del valor de mercado de Starbucks de 2022 a 2040.

La Figura 20 muestra que el valor de mercado de Starbucks = capital físico + capital intelectual, pasará de 120.000 millones de dólares en el primer año a 220.000 millones en el último, lo que también es un indicador válido del éxito de sus estrategias.

Escenario pesimista. ¿Cómo se destruye el valor económico?

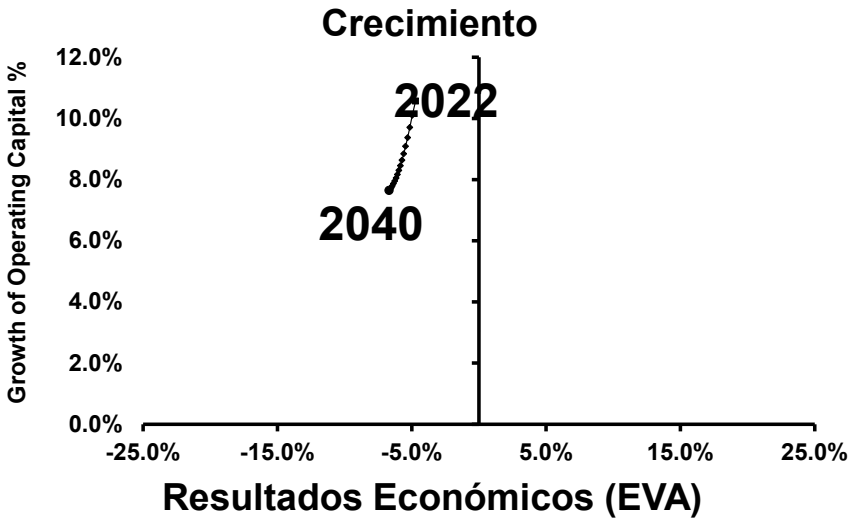
Las figuras que siguen ayudan a visualizar lo que ocurriría en un escenario pesimista.



La Figura 21 muestra que Starbucks debe invertir 15.000 millones de dólares en capital físico durante el primer año y valores superiores durante los años siguientes.

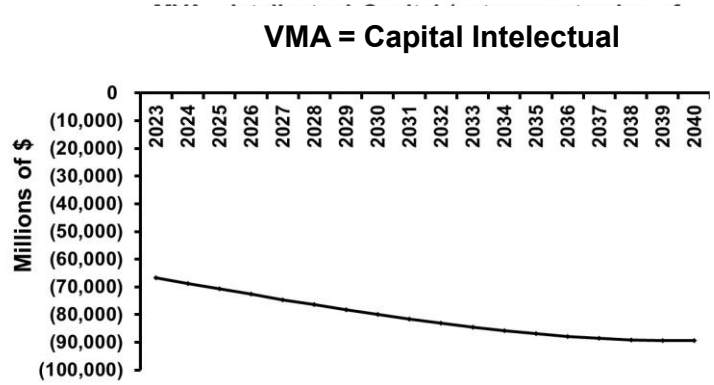
Figura 21. Evolución del capital físico de Starbucks de 2022 a 2040.

Sin embargo, no sabemos si esta decisión es buena o mala, ya que no sabemos si Starbucks puede crear valor económico.



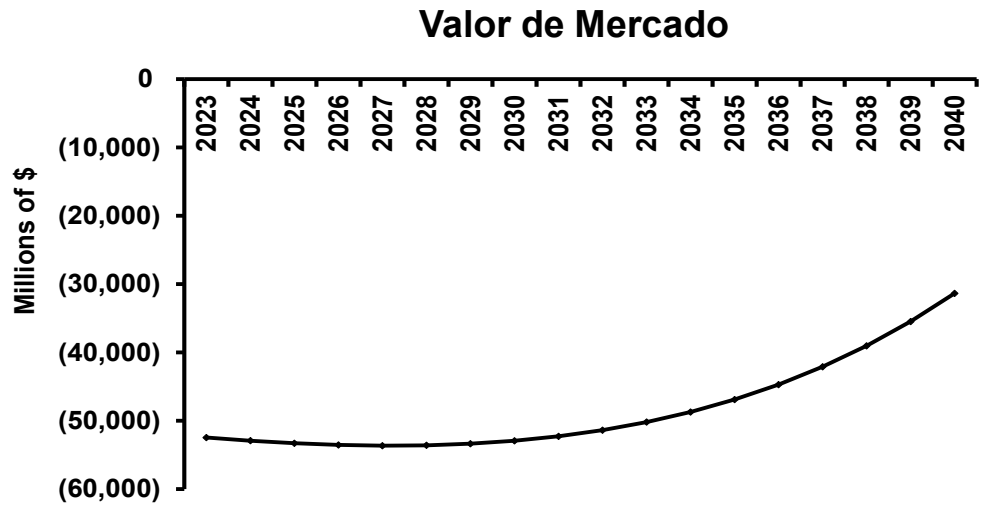
La Figura 22 muestra que los beneficios económicos (EVA) para los próximos años serán negativos, entre el -4% y el -6%; el crecimiento estará en torno al 10% para los próximos años.

Figura 22. Creación de valor económico de Starbucks de 2022 a 2040.



La Figura 23 muestra un capital intelectual (VMA) fuertemente negativo. Indica que Starbucks no dispone de recursos únicos para sostener estrategias competitivas y de innovación.

Figura 23. Evolución del capital intelectual (VMA) de Starbucks de 2022 a 2040.



La Figura 24 muestra que el valor de mercado de Starbucks será negativo, el último indicio de sus estrategias fallidas.

Figura 24. Evolución del valor de mercado de Starbucks desde 2022 hasta 2040

Analizando el futuro

El segundo ejercicio experiencial que hicimos, resumiendo las estrategias en una página, se potencia cuando usamos la simulación financiera y luego extrapolamos los resultados para analizar las estrategias futuras. La Figura 25 muestra las estrategias recomendadas en los ejemplos optimista y pesimista que discutimos más arriba, para los próximos 20 años.

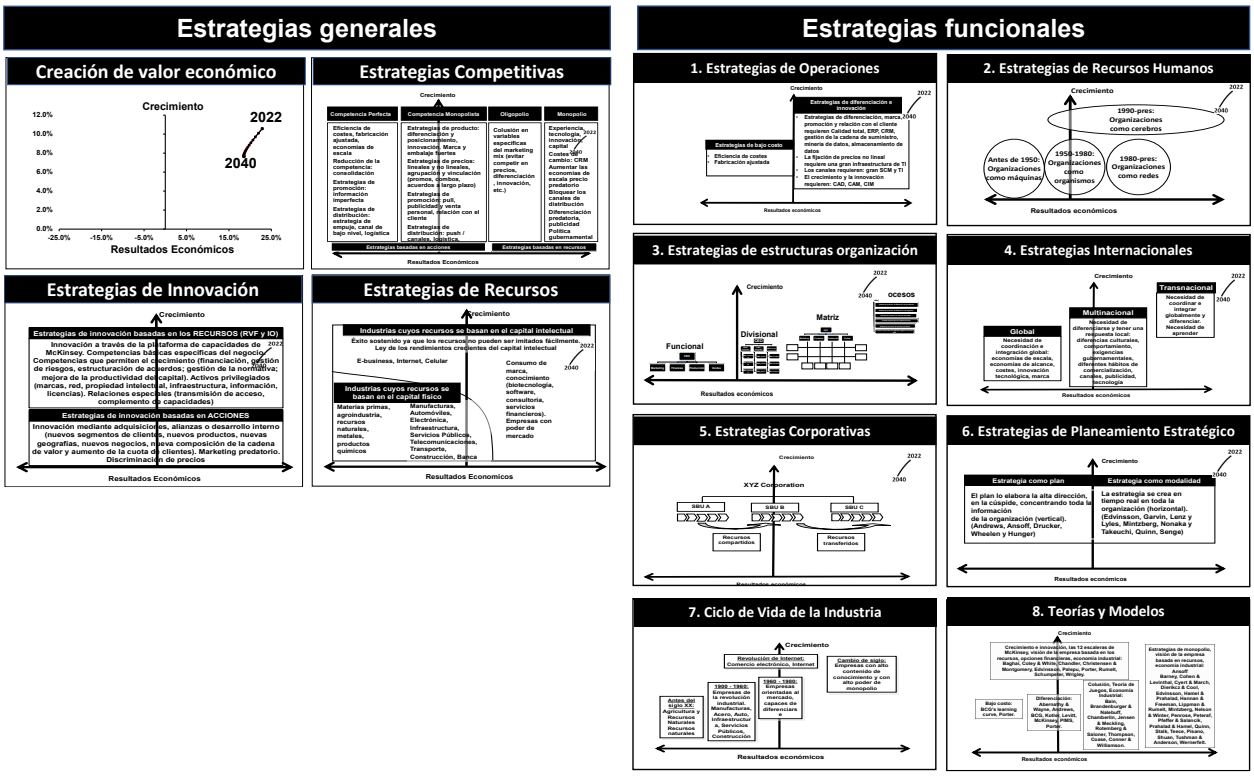


Figura 25. Evolución del valor de mercado de Starbucks de 2022 a 2040.

Analizando el pasado

Igualmente, esto nos ayuda a analizar el pasado y vincular los resultados económicos pasados con sus estrategias.

Al lector puede visualizar la Figura 26, la creación de valor de algunas empresas muy conocidas, y analizar el pasado, utilizando información de websites especializadas o de IA, como se planteó en el primer ejercicio experiencial: varias punto.com como Amazon, Nvidia, Netflix, Google tuvieron un crecimiento enorme durante la pandemia; Microsoft y Coca Cola han tenido altos poderes de mercado (altos EVAs), pero con poco crecimiento, etc.

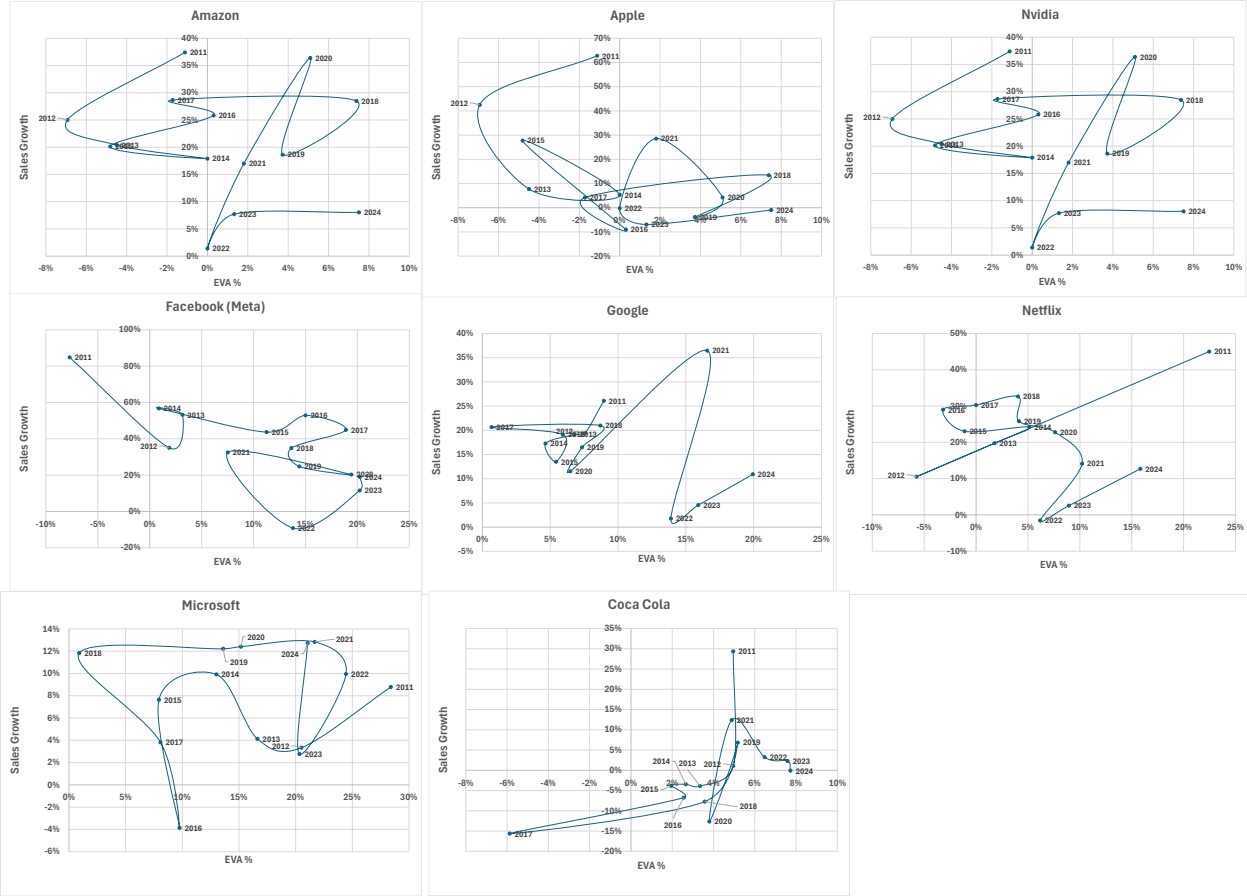


Figura 26. Evolución pasada de la creación de valor económico de algunas empresas líderes.

Conclusiones

El lector puede usar esta simulación para analizar el futuro de otras empresas, o nuevos emprendimientos, si sus estrategias futuras pueden crear valor económico.

Esto permite analizar los entornos, estrategias y resultados pasados y futuros de entornos, segmentos y empresas.

Inclusive permite analizar estrategias que no están contempladas en estos gráficos: por ejemplo, si una empresa espera tener EVAs negativos en el futuro, puede analizar sus estrategias financieras futuras, tales como financiarse con fondos autogenerados en lugar de emitir acciones, y hasta eventualmente retirar la empresa del mercado de acciones.

Conclusiones. 1. Construyendo pensamiento crítico e interdisciplinario, una competencia clave de todo directivo.

Lo que hemos discutido es una nueva versión de “Capstone”, que introduce un marco para construir pensamiento crítico y pensamiento interdisciplinario.

Pensamiento crítico

El pensamiento crítico es una competencia clave de todo directivo. La cultura moderna, las universidades, el mundo de las organizaciones y la gestión estratégica promueven el pensamiento crítico para tomar decisiones.

La Enciclopedia Británica vincula el pensamiento crítico con el ejercicio del disenso; la Enciclopedia de Filosofía de Stanford lo relaciona con el “Movimiento de Pensamiento Crítico”, que pretende informar y mejorar el razonamiento y el debate públicos mediante la promoción de modelos de educación que hagan hincapié en el examen crítico de las creencias y las decisiones, y en el desarrollo de las habilidades que ello requiere. El pensamiento crítico es una actividad intelectual. Recibimos información; la analizamos con una actitud crítica.

El pensamiento crítico que plantea esta versión de gestión estratégica surge de los siguientes factores:

- La incorporación de métricas es una fuente de pensamiento crítico, al ponerles un valor numérico a los entornos, las estrategias y los resultados, lo que lleva a cuestionar las estrategias propuestas. Esto permite superar el enfoque cualitativo, ambiguo, y conceptual de la gestión estratégica tradicional.
- Al incorporar métricas del mundo real, vinculadas al valor de empresas que cotizan en mercados de valores, o métricas que surgen de la contabilidad, se permite resolver un problema que durante años se le ha cuestionado a la gestión estratégica: su desconexión de la realidad, su incapacidad de predecir el futuro de una organización.
- El apoyarse en los modelos y métricas de la economía industrial provee pensamiento crítico. Por ejemplo, Stephen Martin presenta el siguiente modelo para describir la innovación, vinculando el entorno, las estrategias y los resultados, promoviendo pensamiento crítico;

según el modelo, la innovación solo funciona si la empresa innovadora tiene poder de mercado: E = (n - 1) V [r + (n - 2) h]/(r + nh)3 + {2V [(r + (n - 1) h]/(r + nh)3 + dF2 /dh2 } > 0

- El pensamiento sistémico es una fuente de pensamiento crítico, ya que lleva a cuestionar la coherencia entre los entornos, las estrategias generales (estrategias competitivas, de innovación, de recursos), las estrategias funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, organizaciones, planificación estratégica) y los resultados (creación de valor económico).
- La métrica utilizada de "beneficios económicos" del modelo del EVA es una fuente de pensamiento crítico, porque obliga a comparar los resultados de la organización con organizaciones similares. Los beneficios económicos implican el "costo de oportunidad", que compara los beneficios de utilizar recursos en una organización, en una estrategia, frente a otras alternativas.
- Mostrar que las teorías, los modelos y las estrategias son contingentes al entorno; las estrategias y los resultados son una poderosa fuente de pensamiento crítico.

Pensamiento interdisciplinario

Allen Repko, experto en investigación interdisciplinaria, y Erving Goffman, experto en análisis cualitativo, recomiendan el uso de estos modelos para fomentar el pensamiento interdisciplinario. Como mostró esta Parte 1, la incorporación de un modelo conceptual permite que, por ejemplo, un especialista en marketing pueda relacionar su estrategia de marketing con todas las demás estrategias empresariales. La interdisciplinariedad genera pensamiento crítico, ya que permite que otras disciplinas como la economía política, las finanzas, la ética o la responsabilidad social cuestionen la validez de las estrategias.

Discernimiento

Este ejercicio de pensamiento crítico y pensamiento interdisciplinario abre el camino para incorporar discernimiento en la toma de decisiones.

¿Qué es el discernimiento? De acuerdo con los diccionarios más conocidos:

- Collins. Es la capacidad de juzgar qué cosas de un determinado tipo son buenas y cuáles son malas.
- Webster. Es el poder o facultad de la mente, por el cual distingue una cosa de otra, como la verdad de la falsedad, la virtud del vicio, la agudeza de juicio, el poder de percibir diferencias de cosas o ideas y sus relaciones y tendencias.
- Enciclopedia Británica. La capacidad de ver y comprender a las personas, las cosas o las situaciones de forma clara e inteligente.
- Cambridge. Es la capacidad de juzgar bien a las personas y las cosas.
- Merrian–Webster. Es la cualidad de ser capaz de comprender lo que es oscuro.

ChatGPT y Perplexity resumen los componentes del discernimiento en: tomarse su tiempo, claridad de pensamiento, sopesar los motivos, conciencia de los valores, oración/reflexión, comunidad/diálogo, autoconciencia, atención a los deseos, apertura/libertad, discernimiento de espíritus.

La continuación de este libro, «Una nueva piedra angular: la toma de decisiones con discernimiento», presenta una visión más amplia y profunda de lo que es el discernimiento:

1. La dimensión cognitiva de nuestro discernimiento. Incorporando conocimiento, conciencia, sabiduría en nuestras decisiones.
2. La dimensión trascendental de nuestro discernimiento. Incorporando ideales en nuestras decisiones, camino hacia la bondad, belleza, verdad.
3. La dimensión axiológica de nuestro discernimiento. Incorporando nuestros valores, cultura, en nuestras decisiones.
4. La dimensión religiosa de nuestro discernimiento. Viviendo en la presencia de Dios y construyendo nuestra relación con él.
5. La dimensión relacional. Incorporando conciencia, comunidad, en nuestras decisiones.
6. La dimensión decisional de nuestro discernimiento. Incorporando nuestra interioridad en nuestras decisiones.
7. La dimensión existencial de nuestro discernimiento. Incorporando el sentido de la vida en nuestras decisiones.

8. La dimensión transformadora de nuestro discernimiento. Incorporando nuestro poder para crear, recrear, transformar en nuestras decisiones.
9. La dimensión sanadora de nuestro discernimiento. Incorporando nuestra capacidad de sanación del espíritu, mente y cuerpo en nuestras decisiones.
10. La dimensión de acción social de nuestro discernimiento. Incorporando nuestra capacidad de ejecutar acciones sociales en nuestras decisiones.

O sea, el discernimiento nos lleva a humanizar nuestra toma de decisiones.

Conclusiones. 2. Los recursos ayudan a predecir el futuro de una organización.

Las estrategias de recursos son una dimensión clave del pensamiento crítico en la gestión estratégica para predecir el futuro éxito o fracaso de una organización.

Muchas veces se puede observar una paradoja: al evaluar los resultados actuales de una organización, todos los indicadores actuales son favorables; sin embargo, el valor de las acciones de la empresa tiene un pobre rendimiento. No parece haber explicación hasta que se miran los recursos: son como una bola de cristal; ayudan a predecir el futuro.

Los recursos son la columna vertebral de las estrategias competitivas y de crecimiento. ¿Cómo pueden ayudar a predecir el futuro? ¿Cómo pueden los recursos apoyar las estrategias competitivas y de crecimiento?

Las fortalezas del FODA surgen de los recursos únicos que tiene una empresa y que la hacen más fuerte que sus competidores. Estos recursos únicos proporcionan a una empresa mayores beneficios que sus competidores.

Las oportunidades del FODA surgen de la capacidad de una empresa para aprovechar los factores o actores del entorno exterior: económicos, políticos, reglamentarios, de la demanda, tecnológicos, etc. Por ejemplo, en una recesión, una empresa que suministra sistemas que contribuyen a reducir los costos puede tener mucho éxito: los recursos internos de esa empresa le permiten transformar un factor externo como la recesión en una oportunidad de negocio.

En resumen, las empresas que cuentan con los recursos adecuados pueden crecer basándose en ellos, transformando los factores externos del entorno en oportunidades de negocio.

Conclusiones. 3.Importancia de esta nueva versión de la gestión estratégica para la toma de decisiones futuras.

Esta nueva versión de gestión estratégica es revolucionaria.

- Simplifica toda la gestión estratégica pudiendo presentar todas las estrategias en una sola página.
- Permite comprobar la compatibilidad de todas las estrategias.
- Permite analizar con qué estrategias podemos crear valor económico.
- Promueve una competencia crucial de los directivos: el pensamiento crítico y estratégico, y facilita el discernimiento, una competencia crucial que todos los líderes debieran tener.
- Promueve una competencia fundamental para los directivos: el pensamiento interdisciplinario que vincula varias disciplinas: finanzas, marketing, operaciones, economía política, liderazgo, espiritualidad, filosofía y psicología. Permite vincular las estrategias entre ellas y con los modelos y teorías de la ciencia de la gestión estratégica que les dan sustento intelectual, con un enfoque contingente: cuáles teorías aplican a las estrategias propuestas, eliminando un error muy común, de pensar que se deben utilizar todas las estrategias, lo cual es un pasaporte al fracaso.
- Al incorporar los recursos, se enlaza la gestión estratégica con la economía política, que discutiremos en la Parte 2, en donde el éxito de las organizaciones requiere recursos en términos de capital intelectual.
- Al incorporar los recursos y los procesos, se puede vincular la gestión estratégica con el liderazgo, también basado en procesos, como veremos en la Parte 3.
- El pensamiento crítico y el capital intelectual nos preparan para el libro «Un nuevo Capstone: Toma de decisiones con discernimiento», que nos enseña cómo pasar del pensamiento crítico al discernimiento, algo fundamental para la toma de decisiones.

Esto aporta los siguientes beneficios:

- Claridad de ideas. Conectar el entorno y las estrategias con los resultados en términos de creación de valor económico es conceptualmente crucial. Los profesionales disponen de una poderosa herramienta de análisis para tomar decisiones estratégicas, sabiendo qué resultados se esperan.
- Simplicidad. Simplifica e integra la gestión estratégica, solucionando la falta de unidad de la gestión estratégica tradicional, la atomización de teorías y modelos y la desconexión con las estrategias funcionales. Consolida y da unidad a todas las estrategias, agrupándolas en tres categorías: las competitivas, responsables de la rentabilidad; las de innovación, responsables del crecimiento de las ventas; y las de recursos, responsables del capital. Ayuda a resolver la atomización de la literatura actual sobre el tema y explica las diferencias entre las teorías como parte de un enfoque contingente. Todos los modelos de gestión estratégica pueden enmarcarse en la métrica EVA, proporcionando una visión integrada y coherente de toda la gestión de una organización.
- Integración del conocimiento. Resuelve la falta de pensamiento interdisciplinario en la gestión estratégica tradicional y en las estrategias funcionales. La incorporación del papel central de los recursos, en concreto, del capital intelectual y sus componentes —el capital humano, el capital social, el capital de renovación y el capital de procesos— promueve el pensamiento interdisciplinar, ya que estos recursos repercuten en múltiples disciplinas.
- Racionalidad. Proporciona métricas y conexiones causa-efecto, vinculando el entorno estratégico, las estrategias y los resultados. Demuestra que los diferentes modelos, teorías y estrategias de gestión estratégica producen diferentes resultados en términos de creación de valor económico.
- Practicidad. La crítica de que la gestión estratégica parece una disciplina blanda se sustituye ahora por una visión práctica de la gestión estratégica con métricas concretas.
- La dimensión social de la gestión estratégica. Permite introducir el impacto social de la gestión estratégica, proporcionando la conexión entre estrategias y resultados, y conectando la gestión estratégica con disciplinas sociales como la ética y la responsabilidad social corporativa.
- Relevancia para las organizaciones no empresariales. Esta nueva versión de gestión estratégica es válida también para organizaciones no empresariales, sin fines de lucro, para individuos, comunidades, gobiernos, ONG, fuerzas armadas, clubes, iglesias y otros agentes.

CAPSTONE. Parte 2. Una economía política integradora que maximiza el bienestar social.

Introducción

Esta Parte 2 incorpora la economía política al proyecto final, convirtiéndose en una pieza fundamental para la toma de decisiones.

La Parte 1 demostró la centralidad del capital intelectual para el éxito de las organizaciones y le da una justificación financiera al poder medirlo en términos de VMA; esta Parte 2 provee un sustento investigativo importante para explicar las dos primeras dimensiones del capital intelectual: el capital humano y el capital social.

El capital intelectual es la columna vertebral del éxito de una nación, de su crecimiento económico y de su justicia social. Con ello, la economía política termina con un debate de décadas entre la izquierda y la derecha y se enfoca en cómo crear capital intelectual. Tanto la derecha como la izquierda tienen fortalezas y debilidades: las naciones deben construir capital intelectual para reducir sus debilidades y reforzar sus fortalezas.

Esta Parte 2 resume el pensamiento de varios economistas destacados y premios Nobel[12].

Esta Parte 2 amplía el Capstone al apoyarse en el pensamiento de autores de vanguardia para entender las razones por las cuales el capital intelectual es crucial para el éxito de naciones y organizaciones.

Esto prepara el Módulo 2 de este libro «Toma de decisiones con discernimiento», el que analiza cómo el discernimiento promueve la creación de capital intelectual de las organizaciones y las naciones.

Capítulo 1. Aprendizaje experiencial

El modelo de negocios planteado por Leif Edvinsson, que discutimos en la Parte 1, resume el plan estratégico y el cuadro de mandos de una organización. Como resume la Figura 27, el modelo de

[12] Ronald Coase (1991), Gary Becker (1992), Douglass North (1993), Amartya Sen (1998), Thomas Schelling y Robert Aumann (2005), Oliver E. Williamson (2009), y Paul Romer (2018), Daron Acemoglu, Simon Johnson, y James Robinson (2024)

negocios muestra que el éxito de una organización se refleja en la capacidad de crear capital intelectual.

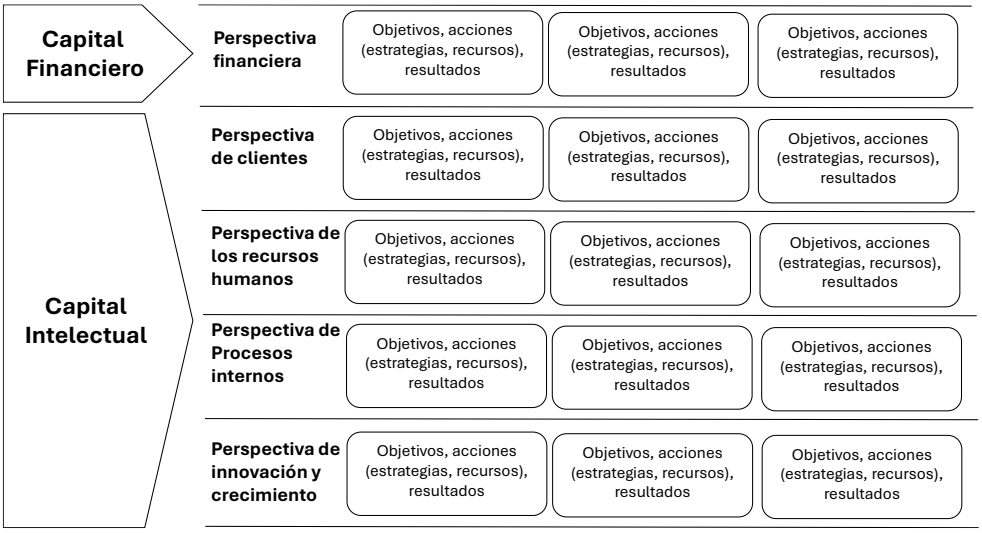


Figura 27. Modelo de negocios y creación de valor económico.

El Cuadro 2 presenta una intuición similar, pero aplicada a naciones.

Cuadro 2. Capital Intelectual Nacional de 41 países

	Capital Humano	Capital de Mercado	Capital de Procesos	Capital de Renovación	Capital Financiero	Total
Suecia	8.38	6.38	7.26	7.97	9.66	39.65
Finlandia	7.76	6.52	7.73	7.79	9.59	39.38
Suiza	7.58	6.39	7.38	8	9.76	39.1
Dinamarca	8.61	6.6	7.61	6.2	9.68	38.69
Singapur	7.01	8.34	7.51	5.13	9.9	37.9
EE.UU.	7.84	5.65	6.85	7.11	9.9	37.34
Islandia	8.09	6.56	7.03	5.91	9.7	37.31

Israel	7.82	5.72	6.39	7.06	9.4	36.39
Países Bajos	7.27	6.8	7	5.19	9.74	36.02
Canadá	8.06	6.24	4.6	5	9.72	35.62
Noruega	7.96	5.87	6.93	4.76	10	35.52
Austria	7.11	6.31	6.99	5.01	9.71	35.14
Australia	7.34	6.22	11	4.63	9.69	34.95
Irlanda	6.96	7.05	6.89	3.93	9.78	34.65
Japón	7.34	4.78	5.94	6.52	9.58	34.18
Alemania	6.52	5.51	6.37	5.75	9.62	33.8
Taiwán	6.87	5.9	6.28	5.04	9.45	33.59
Bélgica	7.34	5.66	6	4.78	9.64	33.45
Reino Unido	6.59	5.39	6.24	4.53	9.63	32.44
Nueva Zelanda	6.93	5.98	6.23	3.63	9.38	32.2
Francia	6.79	4.4	5.73	4.67	9.6	31.21
Corea	6.75	5.07	5.35	4.2	9.31	30.71
España	6.3	5.05	5.37	2.6	9.49	28.83
Malasia	6.03	6.48	5.34	2.07	8.69	28.69
República Checa	5.7	5.61	5.26	2.68	9.2	28.49
Hungría	6.56	5.37	5.12	2.37	9.01	28.44
Italia	6.23	4.44	5.34	2.62	9.53	28.18
Portugal	6.36	4.89	5.36	2.08	9.25	27.97
Chile	5.23	6.63	5.16	1.72	8.74	27.49
Grecia	5.78	4.48	4.56	2.11	9.4	26.37
Tailandia	5.11	5.7	4.31	1.39	8.18	24.71

Sudáfrica	4.85	4.96	4.33	1.73	8.41	24.28
Polonia	5.92	3.94	3.52	1.85	8.85	24.17
Rusia	5.46	4.06	3.21	2.59	8.69	24.01
Turquía	4.53	4.93	3.86	1.54	8.6	23.48
China	4.35	5.22	3.72	2.03	7.71	23.1
México	4.87	4.72	3.18	1.21	8.76	22.79
Brasil	4.52	4.64	3.11	1.72	8.44	22.45
India	3.93	5.25	3.38	1.88	7.12	21.56
Filipinas	4.94	4.58	3.2	1.34	7.41	21.45
Argentina	5.11	3.35	2.7	1.43	8.64	21.24

Fuente. Edvinsson, Leif; Yeh-Yun Lin, Carol. "Modeling and Measurement of National Intellectual Capital" in International Journal of Knowledge-Based Development 3, 1 (2012): 72-73.

El capital intelectual nacional como visión integral de los recursos

Leif Edvinsson define el capital intelectual nacional como el motor del crecimiento económico de una nación:

- Capital Intelectual Nacional (potencial de bienestar futuro):
    - Capital Humano (capacidad y habilidad de las personas)
    - Capital Estructural:
        - Capital de Mercado (atractivo empresarial global)
        - Capital de la Organización:
            - Capital de Renovación (creación, explotación e innovación del conocimiento)
            - Capital de Procesos (funcionalidad operativa de la sociedad)

El capital intelectual nacional consta principalmente de cinco tipos de capital: capital humano, capital de mercado, capital de procesos, capital de renovación y capital financiero.

- El **capital humano** incluye el conocimiento, la sabiduría, la experiencia, la intuición y la capacidad de los individuos para realizar tareas y objetivos nacionales. Los individuos para realizar tareas y objetivos nacionales. También incluye los valores englobados en la cultura y la filosofía de la nación. El capital humano constituye las capacidades totales de una población reflejadas en la educación, los conocimientos, la salud, la experiencia, la motivación, la intuición, el espíritu empresarial y la pericia; además, una mano de obra altamente cualificada, la disponibilidad de científicos e ingenieros, una mano de obra femenina y la salud (esperanza de vida). Además, una mano de obra altamente cualificada, la disponibilidad de científicos e ingenieros, una mano de obra femenina y la salud (esperanza de vida, médicos) también son buenos indicadores. Estos elementos representan los factores clave del éxito en la creación de una ventaja competitiva para una nación en el presente y en el futuro.

  El capital humano proporciona los recursos para el desarrollo y cultivo de otras áreas de activos intelectuales como la I+D y la formación, ya que el factor humano es el eslabón más importante en el proceso de creación de valor.

- El **capital estructural** es el valor de lo que queda en una organización cuando los empleados —el capital humano— se han ido a casa. Incluye bases de datos, listas de clientes, manuales, marcas y estructuras organizativas.

- El **capital de mercado** se refiere a los activos generales encarnados en la relación de la nación con el mercado internacional. Es el conjunto de capacidades y éxitos de un país a la hora de ofrecer una oferta atractiva y competitiva. Y éxitos de un país a la hora de ofrecer una solución atractiva y competitiva a las necesidades de sus clientes internacionales. Clientes internacionales, las inversiones de un país y sus logros en las relaciones exteriores, junto con sus exportaciones de productos y servicios de calidad. Los activos en este punto focal incluyen la lealtad del cliente o nacional, la apertura a la globalización, flexibilidad y adaptabilidad, resistencia de la economía, así como la satisfacción expresada por los clientes estratégicos y los socios comerciales nacionales.

- El **capital organizativo** se refiere a la competencia y los sistemas sistematizados y empaquetados para aprovechar la fuerza innovadora de la empresa y la capacidad organizativa para la creación de valor. Se compone de capital de procesos, cultura y capital de innovación.

- El **capital de renovación** se refiere a las capacidades de una nación y a las inversiones reales realizadas en un esfuerzo por aumentar su fuerza competitiva en mercados futuros, lo que, a su vez, fomenta el crecimiento futuro. Los activos de renovación y desarrollo incluyen las inversiones en investigación y desarrollo, las patentes, las marcas registradas, las empresas de nueva creación, el número de publicaciones científicas, el número de patentes registradas en EE.UU., las solicitudes de patentes de la OEP, el gasto total en I+D y la capacidad de innovación.
- El **capital de procesos** es la cooperación y el flujo de conocimientos que requiere activos intelectuales estructurales. Entre ellos se encuentran los sistemas de información, el hardware, el software, las bases de datos, los laboratorios, la infraestructura nacional, incluidos los transportes, las competencias en tecnologías de la información, las comunicaciones y la informatización, la preparación tecnológica y los servicios de telecomunicaciones, los ordenadores personales, los abonados a la telefonía móvil, la ciberseguridad, las instituciones de investigación científica de calidad, la transferencia de conocimientos, un entorno legal para el emprendimiento, un número mínimo de días para crear una empresa, un sistema de gestión de la calidad y la productividad agrícola. Estos activos intelectuales estructurales sostienen y mejoran el rendimiento del capital humano.
- El **capital financiero** se refiere al PIB, la deuda externa, la producción industrial por grandes ramas y la inflación."[13]

Según Eskil Ullberg, Leif Edvinsson y Carol Yeh-Yun Linmore, más del 70% del valor creado en Suecia procede del CIN, que supera en un 60% a los activos físicos y en más de un 200% a los financieros. Según ellos, la receta secreta del éxito de los nórdicos reside principalmente en los intangibles[14].

[13] Ullberg, Eskil; Edvinsson, Leif; Yeh-Yun Lin, Carol. *Intangible Asset Gap in Global Competitiveness. Mapping and Responding to the New Economy*. Springer Briefs in Business. 2021.

[14] Ibíd. pp. 15-17.

Capítulo 2. El crecimiento económico se basa en recursos

Varias teorías explican cómo el crecimiento económico se basa en recursos. La economía política moderna propone dos recursos fundamentales para fomentar el crecimiento económico: el capital humano y el capital social.

Robert Solow (Instituto Tecnológico de Massachusetts), publicó un trabajo de investigación fundamental sobre el crecimiento económico y el desarrollo: "Una contribución a la teoría del crecimiento económico". Este trabajo explora cómo el crecimiento económico se basa en factores externos al sistema: tecnología, capital humano, capital financiero y medios de producción.

Gregory Mankiw, David Romer y David Weil, en un trabajo posterior ("A Contribution to the Empirics of Economic Growth"), muestran que el modelo debe incluir el capital humano y la mano de obra cualificada como recursos críticos. Para Jones y Vollrath[15] el capital humano, expresado en la cualificación de la mano de obra, desempeña un papel esencial a la hora de explicar la productividad de los trabajadores y de influir en el crecimiento económico.

Según Paul Romer,[16] es el conocimiento lo que incrementa la tecnología y las habilidades humanas. Para Jones y Vollrath,[17] el crecimiento económico requiere capital, mano de obra cualificada y conocimientos/ideas. Esto hace que la tecnología sea un factor endógeno: la tecnología es el resultado de la investigación y las nuevas ideas creadas por los individuos para fomentar la prosperidad económica.

---

[15] La siguiente ecuación presentada por Charles Jones y Dietrich Vollrath resume ese enfoque:

$y^*(t) = (sK / n + g + d)^{a/1-a} hA(t)$

y*(t): relación producción/tecnología por trabajador
sK. la tasa de inversión en capital físico
g: índice de progreso tecnológico
h: habilidades laborales

Jones, Charles I.; Vollrath, Dietrich. *Economic Growth*. Nueva York, Londres. W. W. Norton & Company. 2013. p. 57.

[16] Romer, Paul M. «Increasing Returns and Long-Run Growth» en *Journal of Political Economy* 94 (1986): 1002-37.

«Endogenous Technological Change» en *Journal of Political Economy* 98 (1990): S71-S102.

«The Origins of Endogenous Growth» en *Journal of Economic Perspectives* 8 (1994): 3-22.

[17] La siguiente ecuación presentada por Charles Jones y Dietrich Vollrath resume ese enfoque:

$Y = K^a (A L)^{1-a}$

Y: producción
K: capital
L: trabajo
R: conocimientos, ideas

Jones, Charles I.; Vollrath, Dietrich. *Economic Growth*. Nueva York, Londres. W. W. Norton & Company. 2013. p. 99.

El conocimiento tiene varios beneficios. En primer lugar, puede generar rendimientos crecientes porque cada nueva unidad de producción no requiere costos relevantes, o sus costos pueden ser nulos. Por ejemplo, una vez creada una pieza musical o un programa informático, puede almacenarse en un CD a bajo costo y venderse a un precio elevado, generando rendimientos crecientes.

En segundo lugar, el conocimiento puede producir externalidades positivas, ya que otras organizaciones pueden beneficiarse de su creación sin invertir en él. Por ejemplo, una vez creados los *smartphones*, varias empresas pueden vender aplicaciones especialmente diseñadas para ellos.

En tercer lugar, el conocimiento puede incrementarse con el crecimiento de una población educada: cuantas más personas educadas haya en un país, mayores serán las posibilidades de tener una producción de conocimiento más significativa.

Todos estos factores tienen un impacto positivo en el crecimiento económico de un país.

El capital humano promueve el crecimiento económico

El capital humano es el primer recurso crítico necesario para promover el crecimiento económico.

El concepto de capital humano fue introducido por Adam Smith, que consideraba los talentos y la educación como parte del capital del individuo y de la sociedad.

Robert Solow[18] muestra que, durante el siglo XX, gran parte del crecimiento no puede explicarse por el capital físico; investigaciones posteriores demuestran que el responsable es el capital humano.

Gregory Mankiw, David Romer y David Weil[19] ampliaron el modelo de Solow al introducir el capital humano, que tiene mejores resultados en cuanto a ingresos, que se incrementan, y a productividad.

---

[18] Solow, Robert. «Technical Change and the Aggregate Production Function» en *The Review of Economics and Statistics* 39, 3 (1957): 312-320.

[19] Mankiw, N. Gregory; Romer, David; Weil, David N. «A Contribution to The Empirics Of Economic Growth» en *The Quarterly Journal of Economics,* 107, 2 (1992): 407–437, https://doi.org/10.2307/2118477

Robert Lucas Jr. y Paul Romer añaden las habilidades y los conocimientos como parte del capital humano, que repercuten en la productividad y el progreso tecnológico, y aumentan las tasas de rendimiento.

Gary Becker explica que el capital humano se refiere a los conocimientos, la información, las ideas, las habilidades y la salud de los individuos, que aumentan la productividad y el crecimiento de la renta.[20]

Theodore Schultz defiende la importancia del capital humano, incluida la salud, la escolarización, la educación de adultos, la formación en el trabajo y la migración, para promover el crecimiento económico.

Mincer desarrolló el "modelo de escolarización", en donde el capital humano basado en la educación y la formación repercute positivamente en la economía.

Eric A. Hanushek y Ludger Woessmann[21] estudiaron el impacto de la escolarización y las habilidades cognitivas en el crecimiento económico. Concluyen que: "Las habilidades cognitivas tienen poderosos efectos en los ingresos de las personas, la distribución de los ingresos y el crecimiento económico".

Según Clifford y Novaro: "El capital humano es el conjunto de habilidades, conocimientos y atributos sociales y de personalidad, incluida la creatividad, que se materializa en la capacidad de realizar un trabajo para producir valor económico."[22]

El capital social promueve el crecimiento económico (crecimiento endógeno)

Mancur Olson introdujo el papel de las instituciones como factor fundamental en el éxito económico de los países: "La explicación más importante de las diferencias de renta entre países es la diferencia en sus políticas e instituciones económicas.[23]

---

[20] Íbid. p. 24.

[21] Hanushek, Eric A. y Ludger Woessmann. «The Role of Cognitive Skills in Economic Development» en *Journal of Economic Literature* 46, 3 (2008): 607-668.

[22] Clifford, Nyone B. y Rosemaria C. Obaro. «Human Capital Development on Employee Performance» en *Proceedings of the Second American Academic Research Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Sciences* (AAR17 New York Conference), (2017): 28-30, efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://globalbizresearch.org/New_York_Conferences_2017_April1/docs/doc/3.%20Management/N752.pdf.

[23] Ibíd. p. 7.

Robert Barro[24] hizo una destacada contribución en su famoso trabajo "Determinants of Economic Growth" (Determinantes del crecimiento económico). Según Barro, el crecimiento está asociado positivamente con los derechos de propiedad, la libertad cívica y política que constituyen parámetros de los niveles de democracia.

Nieswiadomy y Strazicich[25] también analizan un conjunto de variables relacionadas con la libertad económica, los niveles educativos y el sistema legal, y llegan a las mismas conclusiones.

Según Kugler y Feng, la existencia de instituciones democráticas es también fundamental para promover la estabilidad política, una mayor educación, un mayor espíritu empresarial y mayores inversiones basadas en un menor riesgo.

Tom Schuller explica que el capital social, el mantenimiento de la cohesión social, mejoran los resultados económicos.[26] "Las habilidades de comunicación y trabajo en equipo son dos de las competencias más reconocidas universalmente para una economía moderna. Pueden interpretarse a un nivel práctico básico, donde la eficiencia productiva requiere una buena comunicación entre los miembros del grupo de trabajo. Pero el mismo mensaje se aplica a otros niveles, donde una comunidad profesional depende para su salud de la confianza y la apertura en el intercambio de información, tanto si esta es explícita como si permanece tácita.[27]

Definiendo el capital social

El Banco Mundial define el capital social de la siguiente manera:

> El capital social de una sociedad incluye las instituciones, relaciones, actitudes y valores que rigen las interacciones entre las personas y contribuyen al desarrollo económico y social. Incluye los valores compartidos y las normas de conducta social que se expresan en las relaciones personales, la confianza y el sentido común de la responsabilidad "cívica" que hacen que la sociedad sea más que un conjunto de individuos. Sin un grado de

[24] Barro, Robert J. «Determinants Of Economic Growth:A Cross-Country Empirical Study» en *National Bureau of Economic Research*, 5698 (1996), https://www.nber.org/system/files/working_papers/w5698/w5698.pdf

[25] Nieswiadomy Michael L.; Strazicich, Mark C. «Are political freedoms converging?» en *Economic Inquiry*. 42, 2 (2004): 323-340.

[26] Ibíd. pp. 4-5.

[27] Ibíd. p. 17.

identificación común con las formas de gobierno, las normas culturales y las reglas sociales, es difícil imaginar una sociedad que funcione.

El concepto más restringido de capital social se asocia a Putnam, que lo ve como un conjunto de "asociaciones horizontales" entre personas: el capital social consiste en redes sociales ("redes de compromiso cívico") y normas asociadas que tienen un efecto en la productividad de la comunidad.

Un segundo concepto más amplio de capital social fue propuesto por Coleman, que define el capital social como "una variedad de entidades diferentes, con dos elementos en común: todas ellas consisten en algún aspecto de la estructura social, y todas ellas facilitan ciertas acciones de los actores —ya sean actores personales o corporativos— dentro de la estructura".

Una tercera y más completa visión del capital social incluye el entorno social y político que da forma a la estructura social y permite el desarrollo de normas. Este enfoque en las instituciones se inspira en North y Olson, que han argumentado que dichas instituciones tienen un efecto importante en el ritmo y el patrón del desarrollo económico.[28]

El capital social genera reciprocidad, confianza, altruismo, normas sociales, comunidad y recursos como información, conocimientos, oportunidades de negocio, dinero, recursos organizativos y apoyo emocional.

Robert Putnam. El capital social fomenta la integración, la cooperación, la confianza y el conocimiento colectivo, que promueven el crecimiento económico

Según Robert Putnam, "El capital social se refiere a las conexiones entre individuos: las redes sociales y las normas de reciprocidad y confianza que surgen de ellas. En este sentido, el capital social está estrechamente relacionado con lo que algunos han llamado "virtud cívica".[29]

El capital social es un recurso que promueve el bienestar humano; fomenta la cooperación para resolver problemas colectivos. Promueve la confianza, lo que permite interacciones más

---

[28] Banco Mundial. *The Initiative on Defining, Monitoring and Measuring Social Capital. Overview and Program Description*. Washington, DC: Banco Mundial. 1998. pp. 1-2.

[29] Putnam, Robert D. *Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York. Simon & Schuster. 2000. p. 17.

frecuentes y la reducción de los costos de transacción. Promueve la creación de conocimiento y conciencia colectivos. Facilita la consecución de los objetivos personales de los miembros de la comunidad. La conexión hace que las sociedades sean más fuertes y estén más integradas; ayuda a que las sociedades crezcan y se expandan.

Para Putnam y Fukuyama, el capital social reduce los costos de transacción asociados a la coordinación, como los contratos, las normas y sus consecuencias: negociaciones, supervisión, litigios y aplicación.[30]

Una cultura de la confianza, componente del capital social, fomenta el crecimiento económico.

Paul F. Whiteley[31] investigó la relación entre la confianza y el PIB per cápita en una muestra de países durante 1992, mostrando una correlación positiva. La confianza tiene un impacto positivo en el capital intelectual nacional, las instituciones y el éxito de los regímenes políticos. La confianza también tiene un impacto positivo en la microeconomía y en las organizaciones, ya que reduce los costos de transacción entre ellas.

Putnam muestra cómo en Italia, incluso con las mismas instituciones en todo el país, algunas zonas tienen un capital social más importante y un mejor funcionamiento.

Francis Fukuyama considera que el capital social es un requisito previo para que la democracia liberal estable promueva la cooperación en las realidades cívicas, económicas y políticas. Fukuyama postula que la confianza es necesaria para que los países prosperen.

Los autores Guiso, Sapienza y Zingales[32] confirman el vínculo entre cultura y prosperidad económica: una regresión directa entre la confianza y los resultados económicos; la confianza tiene un impacto y una correlación positivos con el hecho de convertirse en empresario; una cultura que valora el ahorro se correlaciona positivamente con la tasa de ahorro nacional; la cultura influye en las preferencias políticas e institucionales y, en consecuencia, en el

---

[30] Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nueva York. Simon and Schuster. 1996. p. 44.

[31] Whiteley, Paul F. «Economic Growth and Social Capital» en *Political Studies* 48, 3 (2000): 443–466. https://doi.org/10.1111/1467-9248.00269.

[32] Guiso, Luigi & Sapienza, Paola & Zingales, Luigi. «Does culture affect economic performance?» en *Journal of Economic Perspectives*. 20 (2006): 23-48. 10.2139/ssrn.876601.

comportamiento y en los resultados; la cultura y la religión influyen en las actitudes hacia el trabajo duro, la redistribución y gobierno del bienestar; la cultura influye en la creencia de que la pobreza es culpa de la sociedad y no del esfuerzo del individuo; la cultura influye en el capital social, que repercute en las organizaciones sociales, como las de salud y educación; la cultura influye en las actitudes hacia "la autonomía, el igualitarismo, lo que lleva a un mayor Estado de derecho, menos corrupción y más responsabilidad democrática"; "La confianza, la creencia en la importancia del esfuerzo personal, la moral generalizada y la escasa obediencia" tienen una correlación positiva con la eficacia de las instituciones y, en consecuencia, con la riqueza y el crecimiento económico.[33]

Daron Acemoglu y Matthew O. Jackson[34] recurren a la teoría de juegos para demostrar cómo la cultura y la historia influyen en la cooperación social. En otras palabras, el comportamiento pasado fomenta el comportamiento esperado, pero cambia cuando el liderazgo introduce nuevas señales, expectativas y normas.

Alberto Alesina y Paola Giuliano concluyen que: "La cultura y las instituciones interactúan y evolucionan de forma complementaria, con efectos de retroalimentación mutua."[35]

Guido Tabellini[36] mide la cultura a través de indicadores de valores y creencias personales, como la confianza y el respeto por los demás y la confianza en la propia autodeterminación. Analizando Europa, encuentra que: "Las regiones más atrasadas (con mayores tasas de analfabetismo y peores instituciones políticas) suelen tener hoy rasgos culturales específicos: menos confianza generalizada, menos respeto por los demás, menos confianza en el individuo. Menos confianza y respeto por los demás y menos confianza en el individuo se asocian a una menor producción per cápita y a tasas de crecimiento más lentas.[37]

Según Tabellini, los regímenes autocráticos y corruptos exigen una distribución arbitraria de los privilegios y el uso de la fuerza, fomentando la desconfianza, la impotencia y la resignación. En el lado opuesto, una cultura democrática fomenta la confianza, el espíritu empresarial, la inversión,

---

[33] Ibíd.

[34] Acemoglu, Daron; Jackson Matthew O. «History, Expectations and Leadership in the Evolution of Cooperation» en *Journal of Economic Studies*. 2011. http://www.dklevine.com/archive/refs4786969000000000106.pdf

[35] Alesina, Alberto y Paola Giuliano. «Culture and Institutions» en *Journal of Economic Literature*, 53 (4) (2015): 898-944. DOI: 10.1257/jel.53.4.898, p. 938.

[36] Tabellini, Guido. «Culture and Institutions: Economic Development in the Regions of Europe» en *Journal of the European Economic Association* 8, 4, (2010): 677–716, https://doi.org/10.1111/j.1542-4774.2010.tb00537.x

[37] Ibíd. p. 3.

una fuerte ética del trabajo que fomenta la productividad, el apoyo de las instituciones y una moral generalizada. Esto refuerza los valores culturales positivos basados en modelos de conducta: una cultura que fomenta la moralidad general conduce al crecimiento económico.

Douglass North y las instituciones

Según Douglass North[38] las instituciones son necesarias para reducir los costos de transacción: "limitaciones creadas por el hombre que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales". North compara la mala calidad de las instituciones en los países en desarrollo, que se manifiesta en derechos de propiedad mal enmarcados y en operaciones y mercados ineficientes. Estos factores elevan los costos de transacción y desaniman a los inversores a invertir en nuevas empresas: los mayores costos de información para gestionar contratos más complejos, los mayores costos de aplicación de la ley, los costos de soborno y corrupción y los mayores costos de transformación pueden hacer que la inversión no sea rentable o sea prohibitiva.

Según North[39] los mercados aumentan los costos de transacción; las instituciones los reducen al controlar los comportamientos socialmente perjudiciales. North identifica varios costos de transacción: la agencia, la asimetría de información entre las partes del intercambio, el cumplimiento de los contratos y las diferentes ideologías. "Los costos de transacción surgen porque la información es costosa y asimétrica para las partes del intercambio." El papel de las instituciones políticas, económicas y jurídicas es reducir estos costos de transacción controlando los comportamientos socialmente perjudiciales.[40]

Como sostiene North, un elemento fundamental del acuerdo institucional son las organizaciones y los empresarios que las integran: "Si las instituciones son las reglas del juego, las organizaciones son los jugadores". [41] North cree en un Estado mínimo: "Si el Estado tiene fuerza coercitiva, los que dirigen el Estado utilizarán esa fuerza en su propio interés a expensas del resto de la sociedad."[42]

---

[38] North, Douglass C. *Transaction Costs, Institutions and Economic Performance*. San Francisco. International Center for Economic Growth. 1992.

[39] Ibíd.

[40] Ibíd. p. 8.

[41] Ibíd. p. 7.

[42] North, Douglass C. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press. New York. 1990. p. 58.

Pruebas estadísticas de que las instituciones fomentan el crecimiento económico

Existen abundantes investigaciones que demuestran la correlación positiva entre el crecimiento económico y las instituciones.

Dani Rodrik, Arvind Subramanian, y Francesco Trebbi[43] analizan los factores que influyen en el PIB per cápita: las instituciones, la ubicación geográfica y la integración económica con otros países. Los resultados muestran la significativa prevalencia de las instituciones sobre la geografía y la integración económica.

Edwin Feulner[44] correlaciona el crecimiento económico con las instituciones reflejadas en tres indicadores: derechos de propiedad, ausencia de corrupción y Estado de derecho, mostrando que el PIB está fuertemente correlacionado con las instituciones. Feulner correlaciona el índice del Estado de derecho con la afluencia de inversiones extranjeras y con la tasa de desempleo, confirmando que las instituciones son buenas para los negocios.

[43] Rodrik, Dani; Subramanian, Arvind; Trebbi, Francesco. «Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development» en *Journal of Economic Growth* 9 (2004): 131–165.

[44] Feulner, Edwin. «The Rule of Law» en *Index of Economic Freedom.* Washington D.C. The Heritage Foundation. 2013.

Capítulo 3. La justicia social se basa en recursos

Según las Naciones Unidas, el bienestar de los ciudadanos requiere crecimiento económico y justicia social:

> El bienestar de los ciudadanos requiere un crecimiento económico amplio y sostenible, justicia económica, provisión de oportunidades de empleo y, en general, la existencia de condiciones para el desarrollo óptimo de las personas como individuos y seres sociales.
>
> La justicia social puede entenderse en sentido amplio como la distribución justa y compasiva de los frutos del crecimiento económico; sin embargo, hay que añadir algunos matizadores importantes a esta afirmación. Hoy en día, maximizar el crecimiento parece ser el objetivo primordial, pero también es esencial garantizar que el crecimiento sea sostenible, que se respete la integridad del entorno natural, que se racionalice el uso de los recursos no renovables y que las generaciones futuras puedan disfrutar de una tierra bella y hospitalaria. La concepción de la justicia social debe integrar estas dimensiones, empezando por el derecho de todos los seres humanos a beneficiarse de un medio ambiente seguro y agradable, lo que implica el reparto equitativo entre países y grupos sociales del costo de la protección del medio ambiente y del desarrollo de tecnologías seguras para la producción y de productos seguros para el consumo.[45]

La justicia social tiene un impacto positivo en el crecimiento económico

Anil Savio Kavuri y Hongwei Shao consideran que la justicia social es un requisito previo para el crecimiento económico, ya que la justicia social "influye en la tecnología, el trabajo y el capital, que a su vez afectan a los resultados económicos [...] Las regresiones OLS simples ilustran que, para los países de la OCDE, un aumento de 1 punto en el índice ponderado de justicia social aumentaría el PIB per cápita en un 61% cuando se controla la endogeneidad."[46]

---

[45] El Foro Internacional para el Desarrollo Social. *La justicia social en un mundo abierto. El papel de las Naciones Unidas*. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. 2006

[46] Kavuri, Anil Savio y Hongwei Shao. *The Impact of Social Justice on Economic Performance.* Australia. Crawford School of Public Policy. Centro de Análisis Macroeconómico Aplicado. 2017. p. 5.

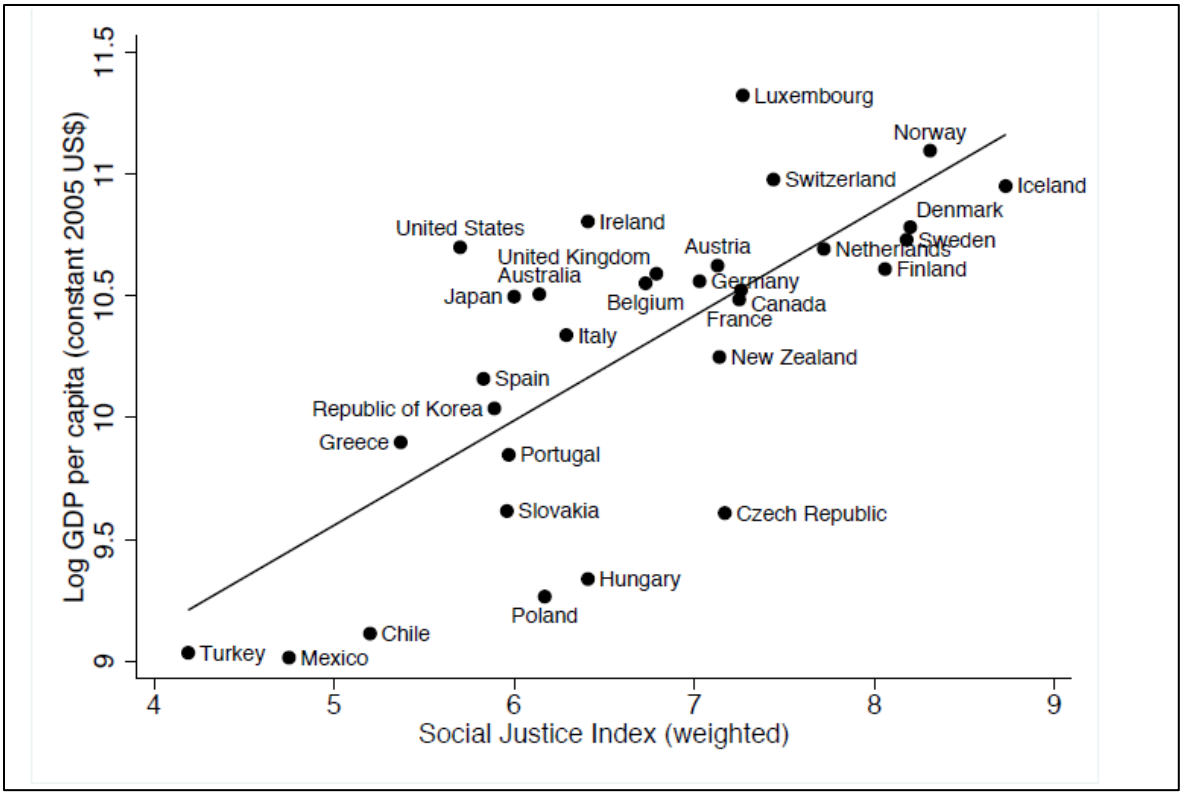


Figura 28. Correlación entre riqueza y justicia social. Kavuri, Anil Savio y Hongwei Shao. El impacto de la justicia social en el rendimiento económico. Escuela Crawford de Políticas Públicas. Centro de Análisis Macroeconómico Aplicado. Australia. 2017. p. 5.

El crecimiento económico aumenta a medida que aumenta la igualdad

Roberto Perotti[47] analiza la relación entre la distribución de la renta y el crecimiento, repasando las principales teorías que estudian esta relación.

- **Políticas fiscales**: el crecimiento aumenta a medida que disminuye la fiscalidad distorsionadora; el gasto público redistributivo y, por tanto, la fiscalidad distorsionadora disminuyen a medida que aumenta la igualdad; **el crecimiento aumenta a medida que aumenta la igualdad**.[48]

[47] Perotti, Roberto. «Growth, Income Distribution and Democracy: What the Data » en *Journal of Economic Growth* 1, 2 (1996): 149-187. p. 5.

[48] Ibíd. p. 3.

- **Inestabilidad sociopolítica.** La inversión y el crecimiento aumentan a medida que disminuye la inestabilidad sociopolítica; la inestabilidad sociopolítica disminuye a medida que aumenta la igualdad; **el crecimiento aumenta a medida que aumenta la igualdad**.[49]
- **Mercados de capitales imperfectos**. El crecimiento aumenta a medida que aumenta la inversión en capital humano; para cualquier grado de imperfección del mercado de capitales, la inversión en capital humano aumenta a medida que aumenta **la igualdad**; **el crecimiento aumenta a medida que aumenta la igualdad**.[50]

El crecimiento económico puede tener un impacto positivo en la justicia social

Douglas Voigt sostiene que el crecimiento amplía las opciones de las personas y mejora la justicia social: "La política social combinando el apoyo a los ingresos y las medidas activas de prevención e integración no solo fomentan la autosuficiencia financiera de los ciudadanos, sino también su autonomía en términos de "florecimiento humano", que se basa críticamente en lo que Amartya Sen y Martha Nussbaum han llamado las "capacidades" dadas a las personas y a las relaciones sociales para mejorar el bienestar [....] una relación complementaria entre esta política de oferta del mercado laboral y el crecimiento económico que resulta en una mayor justicia social.[51] Los entornos de alto crecimiento subvencionan efectivamente los entornos de bajo crecimiento (al menos dentro de Alemania), lo que provoca la migración de quienes buscan una movilidad social ascendente o de quienes son lo suficientemente jóvenes y desarraigados como para ser "activados" en una región de mayor crecimiento.[52]

La solidaridad exige recursos

Jeffrey Sachs[53] cree que la pobreza extrema (personas que ganan menos de un dólar al día) puede eliminarse si los países más ricos aportan algo de capital primario a los pobres para ayudarles a

---

[49] Ibíd. p. 4.

[50] Ibíd.

[51] Voigt, Douglas. «Economic Growth and Social Justice: Testing a Third Way Assumption on the German Case» en *DFG-KollegforscherInnengruppe Postwachstumsgesellschaften.* 2016. p. 1.

[52] Ibíd. p. 2.

[53] Sachs, Jeffrey. *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. Penguin Press. 2005.

salir de la trampa de la pobreza. Según Sachs, existe una “trampa de la pobreza”. Ocurre cuando la pobreza extrema bloquea todas las vías de crecimiento económico.

Para Sachs los países más favorecidos deben ayudar a los desfavorecidos a desarrollar capital, en términos de

- Capital humano: salud, nutrición y habilidades necesarias para que cada persona sea económicamente productiva.
- Capital empresarial: maquinaria, instalaciones y transportes motorizados utilizados en la agricultura, la industria y los servicios.
- Infraestructuras: carreteras, energía, agua y saneamiento, aeropuertos y puertos marítimos, y sistemas de telecomunicaciones, que son insumos fundamentales para la productividad de las empresas.
- Capital natural: tierra cultivable, suelos sanos, biodiversidad y ecosistemas que funcionan bien y que proporcionan los servicios medioambientales que necesita la sociedad humana.
- Capital institucional público: el derecho mercantil, los sistemas judiciales, los servicios gubernamentales y la policía que sustentan la división pacífica y próspera del trabajo.
- Capital de conocimiento: conocimientos científicos y tecnológicos que aumentan la productividad de la producción empresarial y el desarrollo del capital físico y natural.[54]

Siguiendo este planteamiento, las Naciones Unidas establecieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que debían alcanzarse para 2015: 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre; 2. Lograr la enseñanza primaria universal; 3. Promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer; 4. Reducir la mortalidad infantil; 5. Mejorar la salud materna; 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.[55]

[54] Ibíd. pp. 244-245.

[55] https://www.un.org/millenniumgoals/

Según *The Guardian*, el Programa tuvo bastante éxito: "total de vidas salvadas entre 2000 y 2015: 29,7 millones; 471 millones han salido de la pobreza extrema; los países de menores ingresos se aceleraron en saneamiento, agua, mortalidad materna, mortalidad infantil."[56]

En 2015, los objetivos se alcanzaron parcialmente, por lo que el grupo lanzó un nuevo conjunto de objetivos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030: 1. No a la pobreza; 2. Hambre cero; 3. Buena salud y bienestar para las personas; 4. Educación de calidad; 5. Igualdad de género; 6. Agua limpia y saneamiento; 7. Energía asequible y limpia; 8. Trabajo decente y crecimiento económico; 9. Industria, innovación e infraestructuras; 10. Reducción de las desigualdades; 11. Ciudades y comunidades sostenibles; 12. Consumo y producción responsables; 13. Acción por el clima; 14. Vida bajo el agua; 15. Vida en la tierra; 16. Vida en el mar; 16. Paz, justicia e instituciones fuertes; 17. Asociaciones para los objetivos.[57]

La subsidiariedad exige recursos

Las Naciones Unidas, la legislación comunitaria y el Tratado de Maastricht defienden el principio de subsidiariedad: lo que los individuos pueden conseguir con su iniciativa y esfuerzo no debe serles arrebatado por una autoridad superior.

Vaclav Havel, junto con Desmond Tutu y el Dalai Lama, entre otros, ha sido un firme defensor de la necesidad y el valor de las sociedades civiles, en las que los ciudadanos participan activamente, mientras el Estado se limita a sus tareas únicas: la ley, la seguridad, la defensa.[58]

William Russell Easterly cuestiona el impacto de la ayuda internacional por diversas razones. Afirma, por ejemplo, que los mosquiteros gratuitos que la ayuda extranjera proporciona para proteger de la malaria "se desvían a menudo al mercado negro, no llegan a las clínicas de salud o acaban siendo utilizados como redes de pesca o velos de boda [...] En Zambia, el 70% de los beneficiarios no utilizaron los mosquiteros."[59]

---

[56] The Guardian. *Results of the Millennium Development Agenda. How successful have the Millennium Development Goals been?*, https://www.theguardian.com/global-development-professionals-network/2017/mar/30/how-successful-were-the-millennium-development-goals https://www.theguardian.com/global-development/millennium-development-goals

[57] https://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html

[58] Havel, Vaclav. *Vaclav Havel's ideas and his conception of Civil Society*. Discurso de Vaclav Havel, Presidente de la República Checa, con motivo del Simposio sobre la Sociedad Civil de Vaclav Havel, 26 de abril de 1999, https://eng.yabloko.ru/Publ/Archive/Speech/gavel-260499.html

[59] Easterly, William Russell. *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. Londres. Penguin Books. 2006. p. 23.

Easterly critica el enfoque de Sachs: las agencias de ayuda carecen de retroalimentación y responsabilidad, lo que hace que sus operaciones sean ineficientes. India y China produjeron crecimiento económico y justicia social basados en sus propios esfuerzos, y los mercados libres.

Amartya Sen: recursos para el funcionamiento.

Según Amartya Sen, una persona necesita ser capaz de funcionar para alcanzar el bienestar, y esto requiere capacidades específicas para el funcionamiento.[60]

Sen describe el "funcionamiento" en dos dimensiones: "ser" (estar bien alimentado, vivir en un buen entorno, tener capacidades o discapacidades específicas, salud física y emocional, tener una buena educación y la capacidad de adaptarse a la realidad) y "hacer" (trabajar, estudiar, hablar, viajar, votar, comer).

Estas capacidades proporcionan libertad para lograr diversos estilos de vida, promueven la iniciativa personal y la agencia personal.

El enfoque de las capacidades de Sen se centra en el bienestar humano, en el desarrollo humano y no solo en la economía, dando a cada persona un papel central en función de sus capacidades. Sen lo resume de esta manera: "Para comprender mejor el papel de las capacidades humanas, debemos tener en cuenta su importancia directa para el bienestar y la libertad de las personas, su papel indirecto para influir en la producción económica y su papel indirecto para influir en el cambio social."[61]

Subsidiariedad, economía civil y capital social

Luigino Bruni y Stefano Zamagni defienden la perspectiva de la economía civil, el papel del Estado en el bienestar social es el de iniciador, planificador y regulador, pero no necesariamente el de ejecutor, que depende de otros factores como su eficiencia económica:

> El paradigma de la economía civil enseña que el comercio de mercado no es un mero intercambio impersonal, sino también un ejercicio de las virtudes civiles [...] El intercambio

[60] Ibíd. p. 75.

[61] Sen, Amartya. *Human Capital and Human Capability*. *World Development*. Ámsterdam. Elsevier Science. 1997. p. 2.

de mercado puede construir la solidaridad social cuando los compradores y vendedores reconocen y abrazan los fundamentos morales del comercio mutuamente beneficioso [...] Para la escuela de economía civil, el mercado, la empresa, la economía son en sí mismos el lugar de la amistad, la reciprocidad, la gratuidad y la fraternidad [...] La economía es civil, el mercado es la vida en común, y comparten la misma ley fundamental: la ayuda mutua [...] Nótese la diferencia entre intercambio y ayuda mutua. En un acto de intercambio, cada parte se beneficia de una transacción que solo es posible porque beneficia a la otra. Sin embargo, ninguna de las partes debe preocuparse por los intereses de la otra. La ayuda mutua implica algo más que esto. Implica la intención, por parte de la persona que asiste, de beneficiar a la persona asistida. Si la asistencia es mutua, estas intenciones son recíprocas. [62]

Las economías sanas se basan en una antropología de la "confianza", la "ventaja mutua" y la "felicidad" que hace hincapié en la "reciprocidad, la amistad y la asistencia mutua o fraternidad" como esencia de la producción y el intercambio.[63]

La recompensa es el vínculo necesario para ligar el interés particular al interés general, y para mantener a los hombres siempre orientados hacia el bien [...] La economía civil es un intento de formar [a las personas] para que sean "sinceramente" amantes de la virtud, para atribuirle también un valor intrínseco, basado en el intento de mostrarles que la virtud, especialmente cuando es recíproca tiene su propia lógica, una racionalidad. [64]

[62] Ibíd.

[63] Bruni, Luigino y Stefano Zamagni. *La economía civil. Otra idea del mercado*. Editorial Agenda. 2016. Reino Unido.

[64] Bruni, Luigino. *Il Contributo italiano alla storia del Pensiero*. Economia. 2012.

CAPSTONE. Parte 3. Un liderazgo grande.

Introducción

Esta Parte 3 amplía el CAPSTONE, incorporando al liderazgo para maximizar el bienestar de la sociedad.

La Parte 1 demostró que para crear valor económico las organizaciones deben satisfacer a sus clientes mejor que la competencia, crecer más que los demás y manejar sus recursos mejor. En otras palabras, la creación de valor económico exige un liderazgo grande, exige excelencia.

Esta Parte 3 presenta una nueva concepción del liderazgo como proceso, enriquecida por el Marco de Excelencia Baldrige, sus valores y su estructura para promover un liderazgo grande, para producir los mejores resultados para la sociedad.

Esto prepara el Módulo 2 de este libro «Toma de decisiones con discernimiento», el que analiza cómo el discernimiento promueve una cultura de liderazgo.

Capítulo 1. Los líderes maximizan el capital intelectual.

Los líderes aportan y maximizan los componentes del capital intelectual de una organización o nación.

- **Los líderes aportan capital humano** porque ayudan a construir mejores conocimientos, sabiduría, información, ideas, porque fomentan la investigación, la creatividad, la innovación, la capacidad de emprender, el desarrollo de competencias, habilidades, conocimiento organizacional, productividad laboral, diálogo, atributos sociales y de personalidad, valores, motivación, ciencia interdisciplinaria, educación, salud y esperanza de vida.

  Los líderes promueven un mejor conocimiento organizacional, conciencia, humanismo, compartir experiencias, e integran diversas fuentes de conocimiento, fomentando así la creatividad, el descubrimiento de nuevas ideas y significados.

  El capital humano forma parte del capital intelectual, promoviendo el valor económico de una empresa expresado en el VMA (Valor de Mercado Añadido).

- **Los líderes aportan capital social**. Los líderes promueven empatía (Edith Stein), equipos efectivos (Jon Katzenbach), organizaciones como organismos y redes (Gareth Morgan), alianzas estratégicas (Torger Reeve) e inteligencia emocional (Daniel Goleman).

  Los líderes aportan capital social porque crean relaciones, redes sociales, normas de reciprocidad, buena voluntad, instituciones y cultura de apoyo, cosas que generan colaboración y confianza.

  Los líderes aportan capital social porque promueven una visión institucionalista: las empresas deben ser buenos ciudadanos para tener éxito y promover valores personales y comunitarios para ser aceptadas y recompensadas por todas las partes interesadas.

  Los líderes proporcionan capital social al apoyar la cultura, generar colaboración y confianza; los líderes proporcionan valores compartidos y normas de comportamiento social expresadas en relaciones personales y asociaciones verticales y horizontales; los líderes proporcionan un sentido compartido de responsabilidad cívica, normas sociales compartidas, un sentido de comunidad, reciprocidad, cooperación mutuamente beneficiosa, altruismo y apoyo emocional; los líderes proporcionan valores culturales que influyen en las decisiones, promueven el espíritu empresarial y la frugalidad. El liderazgo promueve actitudes hacia el trabajo duro, el bienestar, la atención sanitaria, la educación, el estado de derecho, la responsabilidad, el esfuerzo personal, la ética, la reducción del parasitismo y la eficacia de las instituciones.

  En el modelo del dilema del prisionero de la teoría de juegos, si el primer jugador cree que el segundo jugador actuará con liderazgo, entonces actuará con liderazgo, al igual que el resto de la sociedad. Esto es cierto en todas las dimensiones de la economía política: el liderazgo de algunas personas animará a otras a cambiar su comportamiento y actuar también con liderazgo.

  Los líderes proporcionan capital social al reducir los costes de transacción, minimizar el problema de agencia, reducir la asimetría de la información, reducir el coste de la información, reducir los costes de aplicación de la ley, reducir los costes derivados del soborno y la corrupción, y reducir el coste de la transformación, aumentando así el rendimiento de la inversión, lo que conduce a promover la inversión, el emprendimiento social, la innovación social, el cambio social, las oportunidades de negocio, el crecimiento y la prosperidad.

Los líderes promueven una cultura que acoge a los inversores, que fomenta la buena voluntad, las libertades cívicas y políticas, la internacionalidad, la intensidad comercial, la igualdad social y educativa, el intercambio de conocimientos y los recursos organizativos.

El capital social forma parte del capital intelectual, el valor económico de una empresa expresado en el VMA.

- **Los líderes aportan Capital Estructural**. Promueven sabiduría, trascendencia, la creación de bondad, belleza, verdad, valores superiores, grandeza, altruismo, discernimiento, sentido de la vida, capacidad de afrontar el sufrimiento y el poder de transformar y sanar; fomentan la acción social, que potencia el espíritu empresarial.

  Un líder actúa con discernimiento, que se apoya en el conocimiento creado y compartido entre las partes interesadas. Es por eso que la toma de decisiones se caracteriza por su sensibilidad social. Esto es: se valora a cada miembro de la sociedad, se busca lo mejor para todas las partes y se maximiza el capital intelectual, el conocimiento y las relaciones. El discernimiento va más allá del pensamiento crítico, porque implica recursos que superan a los del intelecto: el conocimiento personal y comunitario, la trascendencia, los valores, las relaciones y el sentido de la vida.

  Los líderes convierten a las organizaciones en agentes de transformación. Se transforman a sí mismos, transforman a la comunidad, transforman al mundo. Crean realidades más altas: innovación, capacidad de emprender, crecimiento, mejora continua. En una palabra, construyen una sociedad mejor, un mundo mejor.

  Los líderes promueven procesos de mejora continua en las organizaciones ya que consideran a la organización como parte de un sistema: El cuadro de mando integral desarrollado por Norton y Kaplan, el Premio Nacional a la Calidad Baldrige y la Gestión de la Calidad Total de Deming, da cuenta de esta visión sistémica de los procesos de mejora continua de la organización, en la que el valor económico aumenta junto con la satisfacción de las partes interesadas.

  El Capital Estructural forma parte del capital intelectual, del valor económico de una empresa expresado en el VMA. Nuestro liderazgo fomenta la ejecución de acciones sociales, el cambio social y la potenciación del capital intelectual.

- **Los líderes transforman la ética empresarial** que se manifiesta en diversas dimensiones de la ética:
    - En la dimensión cognitiva, en donde tienen un rol destacado la prudencia, la sabiduría, la claridad mental, la conciencia emocional, el juicio, la capacidad de aprendizaje, un conocimiento personal y comunitario más rico. Todo esto iluminado por la meditación, la contemplación, la construcción de la autenticidad personal, la mejora del consecuencialismo propio del utilitarismo, la mejora de los criterios de la ética normativa idealista.
    - En la dimensión trascendental, que se manifiesta en la valoración y la construcción de la trascendencia, la bondad, la belleza, la verdad, el amor y la "participación" de las criaturas en las perfecciones del creador (para las personas creyentes o religiosas).
    - En la dimensión axiológica, que propone una ética basada en valores, que fomenta la conciencia, el conocimiento y las virtudes intelectuales como la prudencia, la sabiduría, las percepciones y los sentimientos. Max Scheler propone, a este respecto, un rango o jerarquía de valores, en donde se prioriza el derecho, la estética y la verdad. Los valores llevan a las personas y a las organizaciones a cambiar sus comportamientos, a construir virtudes y a maximizar la felicidad. Los valores fomentan la transformación personal y social.
    - En la dimensión relacional, que fomenta una comunidad ética y la reciprocidad. Los rangos de valores de Scheler priorizan la justicia, la inclusión social, la cooperación, la solidaridad, el trabajo por el bien común, la pacificación, la armonización, el fin de la delincuencia y los abusos de poder y recursos económicos.
    - En la ejecución de la ética, en la que la motivación y la energía, el control emocional y la capacidad de comunicar, comprender e interactuar con las personas crean una realidad mejor. Los líderes impulsan una ética social que fomenta la dignidad humana, el valor de la persona, la santidad de la vida humana, los derechos humanos y los derechos de propiedad; la dignidad de la familia, la comunidad y la participación; la dignidad del trabajo y el respeto al trabajador; la solidaridad, la justicia social, la búsqueda del bien común, el papel del gobierno para asegurar el bien común; la subsidiariedad, las organizaciones intermedias; el cuidado de la creación. Esta es una ética social basada en los valores

comunitarios, relacionales y en el afecto, que ayudan a desarrollar virtudes y comportamientos orientados a la comunidad.

- **Los líderes transforman la responsabilidad social de las empresas** basada en valores, como la asistencia social a los trabajadores, el reparto de beneficios y la gestión de fideicomisos.

  Promueven una visión institucionalista de la responsabilidad social corporativa. El modelo de los grupos de interés (Edward Freeman, Stakeholder Theory), por ejemplo, contribuye a la armonía de todas las partes interesadas, y el de la ciudadanía corporativa (Corporate Citizenship) a la identidad de la organización como parte de la comunidad. El bienestar de los empleados y el paternalismo refuerzan la lealtad de los empleados a la organización. El rendimiento social de las empresas (Corporate Social Performance) se basa en mecanismos que alinean a toda la organización, sus recursos y procesos detrás de las cuestiones sociales. El modelo de receptividad social de las empresas (Corporate Social Responsiveness) se centra en cómo las organizaciones se comprometen e interactúan activamente con las comunidades para mejorar la calidad de vida y el medio ambiente. La responsabilidad social de las empresas que tiene en cuenta al consumidor (Consumer Based CSR) tiene efectos beneficiosos para los clientes y la imagen y percepción de las empresas, la filantropía promueve el cambio social.

  Los líderes promueven una visión institucionalista de la responsabilidad social de las empresas en varios sentidos. En primer lugar, teniendo en cuenta el enfoque de los tres dominios (Three Domain CSR), que implica tres dimensiones institucionales: económica (responsabilidad por la economía global), legal (responsabilidad por los accionistas) y ética (responsabilidad por las partes interesadas). En segundo lugar, considerando que el desempeño social de las empresas implica otras tres dimensiones institucionales: la institucional (legitimidad), la organizativa (responsabilidad pública) y la personal (discreción de los directivos). En tercer lugar, fomentando procesos orientados a la comunidad: evaluación ambiental, adaptación de la organización al entorno, gestión de las partes interesadas y de los problemas, participación y comunicación de las partes interesadas, y resultados de los comportamientos empresariales, como impactos sociales, programas sociales, políticas sociales. Por último, promueven una visión institucionalista de la responsabilidad social de las empresas porque fomentan la inversión socialmente responsable y la ciudadanía corporativa,

promoviendo a las empresas como administradoras de los derechos de los ciudadanos, como los derechos sociales, políticos y civiles, junto con el gobierno y las organizaciones cívicas.

Capítulo 2. El liderazgo como un recurso organizacional: el liderazgo como proceso.

Existen múltiples modelos de liderazgo.

Por mencionar los más conocidos: Autocrático (el líder decide), Democrático / Participativo (involucra a los seguidores), Transformacional (inspira y motiva creando una visión de futuro), Transaccional (premios y castigos), Laissez-Faire (da autonomía), Servicial (prioriza el bienestar de los miembros de su equipo), Carismático (confía en la personalidad del líder), Situacional (se adapta a la realidad), Coaching (desarrolla las habilidades de su equipo), Visionario (piensa en el futuro), Mando (dirige y controla al equipo), Pacesetting (para lograr objetivos difíciles), Colaborativo (trabajo en equipo, toma de decisiones compartida), Intercultural (relevante en entornos internacionales o multiculturales), Delegativo (distribuye la autoridad), Innovador (da prioridad a la creatividad), Ético (da prioridad a la integridad, la transparencia y la moralidad), Estratégico **(**establece objetivos a largo plazo, proporciona recursos), y la lista es interminable.

Este capítulo presenta una visión del liderazgo que se basa en procesos, que tiene varias ventajas:

- Es un recurso de la organización, o sea, no depende de una persona como el liderazgo autocrático, carismático, coaching, mando, entre otros.
- Integra varios de los liderazgos más importantes recién enumerados: transformacional, democrático, estratégico, visionario, situacional, ético, innovador, entre otros.
- Surge de las diez dimensiones del discernimiento que veremos en el libro “Un nuevo Capstone - Toma de decisiones con discernimiento”: nace del mejor conocimiento organizacional, busca la trascendencia, se basa en valores, integra a la comunidad, toma decisiones incorporando a la persona y a la comunidad, es transformador, sanador y busca el bien de la comunidad.

El concepto de “procesos” nació durante la reingeniería de hace un par de décadas, como la mejor forma de integrar funciones, de crear microorganizaciones, equipos enfocados en procesos específicos.

Allí surgieron algunos procesos clave tales como el desarrollo de nuevos productos, o la atención al cliente, que obligaron a integrar ciertas funciones, haciéndolas trabajar en equipo, con autonomía, para asegurar una performance rápida y exitosa. Por ejemplo, para desarrollar un nuevo producto, dentro del viejo esquema de organizaciones estructuradas por función, podía tomar dos años, pues cada unidad cumplía su rol antes de involucrar a la siguiente unidad: mientras tanto, en Asia las empresas lanzaban nuevos productos en 6 meses. A partir de allí, se empezaron a crear unidades organizadas por proceso, que involucraban todas las funciones requeridas, que trabajaban en simultáneo, asegurando el poder de crear un nuevo producto en seis meses.

Existen múltiples definiciones de liderazgo que convergen en que el liderazgo es un proceso, un recurso, una competencia.

Según Bickes y Yilmaz "Liderazgo es el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos y de influir en los demás para lograr objetivos comunes."[65]

Bernard Bass presenta la visión del liderazgo como un proceso:

> Esta definición del liderazgo como proceso es cada vez más popular. Yukl (1994) definió el liderazgo en las organizaciones como procesos de influencia que interpretan los acontecimientos para los seguidores, la elección de objetivos para el grupo o la organización, la organización del trabajo para lograr los objetivos, la motivación de los seguidores para lograr los objetivos, el mantenimiento de las relaciones de cooperación y el trabajo en equipo, y el reclutamiento de personas externas para apoyar y cooperar con el grupo o la organización.[66]

Alvesson da un paso más en la comprensión del liderazgo como proceso, destacando la interacción entre el liderazgo y la cultura organizativa:

> La cultura organizativa es uno de los temas principales de la investigación académica y la formación en teoría de la organización, así como de la práctica de la gestión. Hay buenas razones para ello: la dimensión cultural es fundamental en todos los aspectos de la vida organizativa.

---

[65] Bickes, D. Mehmet; Yilmaz, Celal. *Leadership Theories. A Handbook of Leadership Styles*. Newcastle upon Tyne. Cambridge Scholars Publishing. 2020. p 1.

[66] Bass, Bernard M.; Bass, Ruth. The Bass Handbook of Leadership. Theory, research, and managerial applications. Fourth Edition. Free Press. 2008. p 41.

> La cultura es, pues, un elemento central para la comprensión del comportamiento, los acontecimientos sociales, las instituciones y los procesos. Se refiere al entorno en el que estos fenómenos se hacen comprensibles y cobran sentido. La cultura se considera un sistema más o menos cohesionado de significados y símbolos en función del cual se produce la interacción social, mientras que por estructura social entendemos aquellos patrones de comportamiento a los que da lugar la propia interacción social. En el caso de la cultura, pues, tenemos un marco de referencia de creencias, símbolos expresivos y valores mediante el cual los individuos definen su entorno, expresan sus sentimientos y emiten juicios. En este último caso, es decir, en el plano social, tenemos un proceso continuo de interacción.[67]

Capítulo 3. Las capacidades del liderazgo como proceso.

El liderazgo es un proceso, o sea, un conjunto de capacidades que actúan en forma conjunta, que tienen las personas o las comunidades para conducir a los miembros de una organización hacia determinados objetivos.

1. La capacidad de crear una visión del futuro de la sociedad que promueva la trascendencia, la bondad, la belleza y la verdad.

La visión se refiere a un ideal futuro que puede seguir siendo un ideal durante muchos años, probablemente para siempre.

Existe un consenso universal de que “los líderes crean una visión y pueden conseguir que los demás trabajen para lograr ese objetivo”.[68]

---

[67] Alvesson, Mats. *Leadership and Organizational Culture. The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications. 2011. p 153.

[68] https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership

2. La capacidad de construir misiones, valores, propósitos, identidad, compromiso y un papel en la sociedad.

Mientras que la visión habla de un ideal futuro, la misión nos sitúa en el presente, en el cómo caminamos hacia ese ideal, en cuál es nuestro compromiso con él y cuáles son nuestros valores.

La palabra misión hace referencia a aquella persona que desea transformar el mundo, que quiere hacer algo valioso por él y que está dispuesta a encaminarse hacia un mundo ideal.

Muchos autores coinciden en que la visión debe inspirar las misiones, influir y motivar a los demás:

- "El liderazgo es el arte de motivar a un grupo de personas para que actúen hacia la consecución de un objetivo común".[69]
- "El liderazgo es un proceso de influencia social que maximiza los esfuerzos de los demás hacia la consecución de un objetivo".[70]
- "El liderazgo construye el sentido de pertenencia, da forma a la cultura".[71]

3. La capacidad de construir comunidades y relaciones, que promueven el compromiso social.

Dentro de la comprensión moderna del liderazgo se concibe que un líder es aquella persona capaz de transformar, a través de la comunicación, la motivación y la capacitación, a otras personas en líderes en toda la organización para desarrollar sus visiones y misiones.

Varios autores proponen definiciones que destacan el papel central del líder para construir una comunidad y relaciones en donde se comparte la visión y la misión:

- "El liderazgo es ayudar a la gente a tener éxito, inspirar y unir a la gente detrás de un propósito común y luego rendir cuentas".[72]

---

[69] https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275

[70] https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=369521015b90

[71] https://holdsworthcenter.org/blog/leadership-definition-is-game-changer/?gclid=Cj0KCQjwuMuRBhCJARIsAHXdnqPzVB78opHjFrHOEWOfZKvjJN9Hx2CtYWg78AfLr5aI4CKrlfhZAqcaAn_QEALw_wcB

[72] https://medium.com/jacob-morgan/14-top-ceos-share-their-definition-of-leadership-whats-yours-2b89a58576a6

- “El liderazgo es la capacidad de inspirar a un equipo para lograr un determinado objetivo”.[73]
- “El liderazgo es la capacidad de un individuo o de un grupo de individuos para influir y guiar a los seguidores o a otros miembros de una organización”.[74]
- “El liderazgo es influencia, ni más ni menos”.[75]
- “De cara al próximo siglo, los líderes serán aquellos que den poder a los demás”.[76]
- “El liderazgo consiste en ayudar a los demás a desarrollar su potencial e inspirarles a trabajar contigo para lograr una visión compartida del futuro”.[77]
- “Los líderes alinean los sistemas de talento”.[78]
- “Los líderes escuchan, equipan a los demás, los aprecian, los ayudan a desarrollarse, los preparan, desarrollan relaciones y sirven a los miembros de sus equipos”.[79]

4. La capacidad de tomar decisiones con significado basadas en el discernimiento.

La toma de decisiones tiene en cuenta cómo una organización puede definir los objetivos, las estrategias, los recursos necesarios y los resultados esperados para transformar el ideal en realidad.

La gestión estratégica se basa en la capacidad de analizar el sistema, el entorno, las estrategias, los resultados y establecer la conexión racional entre ellos para asegurar el éxito de la organización.

---

[73] https://www.tonyrobbins.com/what-is-leadership/

[74] https://extension.sdstate.edu/what-definition-leadership

[75] https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=369521015b90

[76] https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=369521015b90

[77] https://medium.com/jacob-morgan/14-top-ceos-share-their-definition-of-leadership-whats-yours-2b89a58576a6

[78] https://holdsworthcenter.org/blog/leadership-definition-is-game-changer/?gclid=Cj0KCQjwuMuRBhCJARIsAHXdnqPzVB78opHjFrHOEWOfZKvjJN9Hx2CtYWg78AfLr5aI4CKrlfhZAqcaAn_QEALw_wcB"

[79] https://nlctb.org/tips/7-traits-of-emotionally-intelligent-leaders/?gclid=Cj0KCQjwuMuRBhCJARIsAHXdnqPCTu5v6rrh4tWVRVz2SOtk-lpFP-Zx9HFRDZ_opGEzllPwXgIEgxMaAsnFEALw_wcB

Esta es una competencia central de un líder: “La definición más básica de liderazgo es que uno fija el destino. Se diseña una estrategia para llegar a ese destino y se hace todo lo posible para alinear y suministrar los recursos para que eso ocurra.”[80]

5. La capacidad de transformar, sanar, ejecutar acciones sociales e impulsar el cambio social.

Como definen algunos autores:

- “El liderazgo es la capacidad de traducir la visión en realidad”.[81]
- “Defino el liderazgo como un impacto positivo en las personas; empleados, accionistas, clientes, socios comerciales y el público en general”.[82]
- “Haz de la fijación de objetivos audaces una creencia fundamental. Haz las cosas, como dijo John F. Kennedy, “no porque sean fáciles, sino porque son difíciles”.[83]
- “El liderazgo es sinónimo de progreso, potenciación, empatía y confianza. En una época de demasiados cínicos que levantan las manos y gritan “imposible”, empleo el optimismo, el único estímulo gratuito en este mundo”.[84]

Capítulo 4. El liderazgo como proceso propuesto por el Marco de Excelencia Baldrige.

Liderazgo es una palabra demasiado usada, inclusive en temas de bajo nivel. En este libro buscamos un liderazgo grande. ¿Qué significa grandeza?

La grandeza se refiere a las dimensiones, el tamaño y el grado de algo. La grandeza de una persona hace referencia a las dimensiones de una persona, teniendo en cuenta su ser, alma, espíritu,

---

[80] https://medium.com/jacob-morgan/14-top-ceos-share-their-definition-of-leadership-whats-yours-2b89a58576a6

[81] https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=369521015b90

[82] https://medium.com/jacob-morgan/14-top-ceos-share-their-definition-of-leadership-whats-yours-2b89a58576a6

[83] https://medium.com/jacob-morgan/14-top-ceos-share-their-definition-of-leadership-whats-yours-2b89a58576a6

[84] https://medium.com/jacob-morgan/14-top-ceos-share-their-definition-of-leadership-whats-yours-2b89a58576a6

naturaleza, facultades, personalidad, emociones, recursos, habilidades, poder, decisiones, acciones, comportamientos, virtudes, ética, resultados.

Para analizar cómo construir un liderazgo con grandeza, nos apoyaremos en el prestigioso Baldrige Performance Excellence Program[85]. Junto con otros programas similares en otros países, promueve la excelencia, ayuda a las organizaciones a cumplir su misión, mejorar sus resultados y ser más competitivas.

El Marco de Excelencia Baldrige incluye los Criterios para la Excelencia en el Desempeño, valores y conceptos fundamentales y directrices para evaluar sus procesos y resultados, ayudar a innovar y mejorar.

El lector puede comprobar que las cinco capacidades descriptas en el liderazgo por proceso planteadas más arriba están alineadas con el proceso planteado por Marco de Excelencia Baldrige:

1. La capacidad de crear una visión del futuro de la sociedad que promueva la trascendencia.

2. La capacidad de construir misiones, valores, propósitos, identidad, compromiso y un papel en la sociedad.

3. La capacidad de construir comunidades y relaciones, que promueven el compromiso social.

4. La capacidad de tomar decisiones con significado basadas en discernimiento.

5. La capacidad de transformar, sanar, ejecutar acciones sociales e impulsar el cambio social.

[85] https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework

Los conceptos fundamentales del Marco de Excelencia Baldrige

Marco de Excelencia Baldrige es un enfoque de mejora continua y sostenible, cuyo objetivo es promover la innovación y excelencia en todas las áreas de la organización. El sistema de mejora continua implica una constante:

- Autoevaluación. Las organizaciones pueden utilizar los criterios Baldrige para llevar a cabo una autoevaluación con el fin de identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.
- Evaluación comparativa. Compara el rendimiento con el de otras organizaciones del mismo sector utilizando el marco Baldrige.
- Plan de mejora continua. Desarrolla un plan para abordar las deficiencias detectadas y aplicar mejoras basadas en los resultados de la evaluación.

Se basa en la filosofía de gestión de la "Calidad Total" basada en la mejora continua, propuesta por Edward Deming, el creador de la Gestión de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management).

TQM tiene como antecedente la reingeniería de procesos, que proponía mejorar la calidad, cambiando el paradigma de estructuras organizacionales basadas en funciones hacia organizaciones por procesos, las que agrupan algunas funciones para ganar en eficiencia, rapidez, comunicación, agilidad en la toma de decisiones. La reingeniería promueve equipos de trabajo que incorporan varias funciones hasta organizaciones por proceso, tales como el desarrollo de nuevos productos, que significó pasar de tiempos para lanzar un nuevo producto de dos años a seis meses, la atención al cliente, que incorpora las funciones para asegurar un excelente y ágil servicio, y muchos otros.

La reingeniería propone cambios drásticos generados desde arriba de la organización; mientras TQM propone mejoras continuas en forma sostenida y gradual, que emergen de la misma organización, en forma sistémica.

El Modelo Baldrige se basa fundamentalmente en TQM, promoviendo un proceso organizacional de mejora continua, hacia la excelencia.

Propone cuatro factores para evaluar el proceso: el enfoque, el despliegue, el aprendizaje y la integración, los que llevan a una mejora continua hacia la excelencia. Estos factores son cruciales en el discernimiento que discutiremos en el libro "Un nuevo Capstone - Toma de decisiones con discernimiento".

Valores del Marco de Excelencia Baldrige

El Marco de Excelencia Baldrige se basa en los siguientes valores fundamentales: liderazgo visionario, aprendizaje y agilidad organizacional, excelencia orientada al cliente, valoración de las personas, enfoque en los resultados sociales, comportamiento ético, gestión para la innovación, perspectiva de sistemas, orientación a resultados y creación de valor, transparencia, enfoque en el éxito.

Criterios para la Excelencia en el Desempeño

Los Criterios son la base del programa. Estos Criterios proporcionan un conjunto detallado de directrices que las organizaciones pueden utilizar para evaluar su rendimiento en diferentes aspectos.

1. Liderazgo.

Como guían a la organización, crean una cultura de excelencia y se centran en las necesidades del cliente. El Baldrige amplía el proceso de liderazgo, incorporando otros procesos, que llevan a la organización a una mejora continua.

2. Estrategia: desarrollo e implementación.

Cómo la organización desarrolla e implementa su estrategia, asegurando la alineación con su misión y visión.

El Marco Baldrige hace hincapié en tres aspectos clave de la excelencia organizativa que son importantes para la planificación estratégica:

- **La excelencia enfocada en el cliente** es una visión estratégica de la excelencia.
- **La mejora del rendimiento operativo y la innovación** contribuyen al crecimiento de la productividad a corto y largo plazo y a la competitividad de costos y precios.

- **El aprendizaje organizativo y el aprendizaje de los miembros de la plantilla** son consideraciones estratégicas necesarias en el acelerado entorno actual.

Excelencia, mejora y aprendizaje conducen a la grandeza.

Estrategia y toma de decisiones son el corazón del discernimiento que discutiremos en el libro “Un nuevo Capstone - Toma de decisiones con discernimiento”.

3. Clientes: escucharlos, satisfacerlos, creando relaciones

¿Cómo se centra la organización en comprender y satisfacer las necesidades de los clientes y en construir relaciones duraderas? Ese mecanismo de escucha y sensibilización de la realidad de los clientes será el primer capítulo que discutiremos en el libro “Un nuevo Capstone - Toma de decisiones con discernimiento”. Cómo crear relaciones y comunidades será el quinto capítulo del mismo libro.

4. Medición, análisis, revisión, mejora del rendimiento organizativo, y gestión del conocimiento

¿Cómo utiliza la organización los datos y la información para tomar decisiones y gestionar el rendimiento? El primer capítulo del libro “Un nuevo Capstone - Toma de decisiones con discernimiento” profundiza en la creación y gestión del conocimiento.

5. Personal

¿Cómo la organización compromete y desarrolla a su personal, garantizando un equipo motivado y de alto rendimiento? El tercer capítulo del libro “Un nuevo Capstone - Toma de decisiones con discernimiento” profundiza en cómo crear una cultura de motivación y alto rendimiento.

6. Operaciones y procesos

¿Cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para lograr mejores resultados?

7. Resultados

¿Cómo la organización supervisa y evalúa sus resultados de rendimiento en diversas áreas, productos y procesos, la satisfacción del cliente, el rendimiento financiero y el compromiso de los empleados? Los resultados consideran cuatro factores que son muy valiosos en nuestro trabajo de discernimiento:

- Los **niveles** son el rendimiento actual en una escala de medición significativa.
- Las **tendencias** son el índice de mejora del rendimiento o la continuación de un buen rendimiento en áreas importantes a lo largo del tiempo.
- Las **comparaciones** comprenden su rendimiento en relación con el de otras organizaciones apropiadas.
- La **integración** es el grado en que sus medidas de resultados abordan importantes requisitos de rendimiento relativos a clientes, productos, mercados, procesos, planes de acción y objetivos de toda la organización, así como en los elementos del proceso.

"Estas categorías proporcionan un enfoque holístico de la mejora organizativa y los criterios hacen hincapié en la mejora continua, la innovación y el rendimiento orientado a los resultados."[86]

El libro "Un nuevo Capstone - Toma de decisiones con discernimiento" muestra cómo construir discernimiento, siguiendo estos lineamientos.

El Marco de Excelencia Baldrige tiene una reputación mundial

En los capítulos que siguen nos apoyaremos en el Baldrige por cuanto tiene un prestigio global indiscutible.

ChatGPT nos muestra porque el Marco de Excelencia Baldrige goza de una reputación mundial debido a varios factores clave:

1. Estándares completos y rigurosos. El marco proporciona un sólido conjunto de criterios que las organizaciones de diferentes sectores pueden adoptar.

[86] Ibid.

2. Éxito y resultados probados. El marco tiene un historial de ayuda a las organizaciones a mejorar su rendimiento.

3. Mejora continua e innovación. El marco Baldrige hace hincapié en una cultura de mejora continua, innovación y el aprendizaje.

4. Aplicabilidad global. Aunque se originó en Estados Unidos, el marco es de aplicación universal.

5. Reconocimiento internacional y adaptaciones. Muchos países han adaptado el Marco Baldrige para crear sus propios modelos nacionales de excelencia. Por ejemplo, Japón tiene el Premio Deming, y Europa el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

6. Enfoque en el liderazgo y la estrategia. El marco Baldrige pone un fuerte énfasis en el liderazgo, la visión y la estrategia.

7. Confianza de gobiernos y organizaciones de todo el mundo. El marco está respaldado por el gobierno de EE. UU. (a través del Instituto Nacional de Estándares y Tecnología) y cuenta con el apoyo de muchas organizaciones internacionales.

8. Enfoque holístico de la excelencia en el rendimiento. El marco no se centra únicamente en el rendimiento financiero, sino en la salud general de la organización, incluyendo clientes, empleados y comunidad, a través de prácticas comerciales sostenibles y responsables.

9. Colaboración con otros marcos. El Marco suele trabajar en tándem con otros sistemas internacionales de calidad y gestión, como las normas ISO o Lean y Six Sigma.

10. Apoyo educativo y de desarrollo. El Marco ofrece amplios recursos educativos, talleres y formación para ayudar a las organizaciones a mejorar.

11. Enfoque en los resultados. El Marco hace hincapié en el rendimiento orientado a los resultados.

12. Basado en valores y conceptos fundamentales. El Marco se basa en valores fundamentales que se alinean con principios empresariales universales como la orientación al cliente, la integridad, la innovación y la responsabilidad social.

13. Apoyo a la alineación organizativa. Hace hincapié en la necesidad de la alineación organizativa, lo que significa garantizar que la estrategia, los procesos y las personas de una organización trabajen juntos hacia un propósito común.

14. Sistema holístico de gestión de la calidad. El Marco ofrece un sistema holístico de la gestión de la calidad, que integra varias disciplinas de gestión, como la planificación estratégica, la medición del rendimiento y la mejora de las operaciones, en un sistema unificado.

15. Fomenta el compromiso y el desarrollo de los empleados. El Marco pone un énfasis significativo en el compromiso y el desarrollo de la fuerza laboral, reconociendo que los empleados son fundamentales para el éxito de cualquier organización.

16. Adaptable a cualquier etapa de madurez organizativa. El Marco es escalable y puede aplicarse a organizaciones en diversas etapas de madurez.

17. Liderazgo de pensamiento global. El Programa ha contribuido al liderazgo intelectual global en el campo de la excelencia organizacional, en la literatura académica, en las revistas de negocios y en los foros internacionales.

18. Facilita el aprendizaje continuo. Promueve una cultura de aprendizaje en todos los niveles de una organización, nuevas prácticas, la autoevaluación continua y la gestión del conocimiento.

19. Reconocimiento y premios. El Premio Baldrige es uno de los más altos honores nacionales en los Estados Unidos, y su prestigio lo ha convertido en un referente mundial de las mejores prácticas, con una reputación internacional como símbolo de excelencia.

20. Promueve la sostenibilidad y la responsabilidad social. Promueve prácticas sostenibles, la responsabilidad social y la ética.

21. Fomenta la adaptabilidad y la resiliencia. El marco hace hincapié en la adaptabilidad al cambio y la capacidad de responder eficazmente a los desafíos externos, y en desarrollar resiliencia al incorporar flexibilidad y capacidad de respuesta.

22. Mayor colaboración y creación de redes a nivel mundial. Fomenta la colaboración global a través de su red de ganadores de premios, expertos en evaluación y organizaciones. Alienta el intercambio de mejores prácticas, fomentando una comunidad de organizaciones afines comprometidas con la excelencia.

23. Apoyo a la competitividad a largo plazo. Ayuda a las organizaciones a lograr una ventaja competitiva sostenible, con una perspectiva a largo plazo, independientemente de las fluctuaciones del mercado.

24. Formación global y apoyo de consultoría. Existe una amplia red de consultores, educadores y formadores en todo el mundo que se especializan en el Marco de Excelencia Baldrige.

25. Transparencia y objetividad en la evaluación. El proceso de evaluación del Marco Baldrige se basa en criterios objetivos y en una evaluación rigurosa, lo que lo convierte en un enfoque transparente y justo para la mejora organizativa.

En resumen, el Marco de Excelencia Baldrige es reconocido mundialmente por su enfoque integral, adaptable y orientado a resultados para mejorar el rendimiento organizacional. Su compromiso con la mejora continua, el liderazgo y la sostenibilidad se alinea con las necesidades y desafíos de las empresas en todo el mundo. Fomenta una cultura de excelencia que resuena en todo el mundo, lo que lo hace relevante en diversos sectores y países. Al ofrecer un modelo estructurado pero flexible que puede aplicarse en todas las industrias y culturas, se ha ganado la confianza y admiración de organizaciones a nivel mundial.

Apéndice 1. Cálculo de la creación de valor económico.

La siguiente es la metodología utilizada en este libro para calcular los 3 datos que figuran en todos los gráficos de estrategia - creación de valor.

- **EVA**

  Para la formula del EVA utilizamos una aproximación de la fórmula original de McKinsey[87]:

  EVA = (NOPLAT / OC) - (0.042 + Beta * 0.038)

  NOPLAT = Normalized Income - Interest Income + Interest Expense, provisto por Yahoo Finance, en la hoja de Financials, Income Statement, de los últimos 5 años.

  OC = Total Assets – (Cash, Cash Equivalents & Short Term Investments) – (Payables And Accrued Expenses), provisto por Yahoo Finance, en la hoja de Financials, Income Statement, de los últimos 4 años.

  El Beta provisto por Yahoo Finance, en la hoja de Summary.

  Por ejemplo, para United States Steel Corporation (X) el url es: https://finance.yahoo.com/quote/X/

- **Crecimiento de Ventas**

  Para calcular el Crecimiento de Ventas, utilizamos los datos de Revenues de los últimos 10 años provistos por ROIC.ai

  Por ejemplo, para United States Steel Corporation (X) el url es: https://www.roic.ai/quote/X/financials

- **Capital Intelectual**

  Para calcular el Capital Intelectual utilizamos el P/B de los últimos 5 años provistos por Mornigstar

---

[87] Copeland, Tom, et al. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 3ª edición. McKinsey & Company Inc. John Wiley & Sons, Inc. 2000.

El modelo EVA [EVA = beneficio operativo neto después de impuestos - (capital invertido x coste medio ponderado del capital)] conduce exactamente al mismo valor que el DCF [PV = CF1 / (1+r) + CF2 / (1+r)2 + ... [T / (k - r)] / (1+r)n-1, lo que significa: PV = valor actual; CFi = flujo de caja en el año I; n = número de períodos; r = tasa de descuento; T = flujo de caja del año terminal; g = tasa de crecimiento esperada].

Por ejemplo, para United States Steel Corporation (X) el url es:

https://www.morningstar.com/stocks/xnys/x/valuation

- **Clasificación de empresas en segmentos de negocios**

  La clasificación de las empresas en segmentos de negocios se apoya en la website https://www.roic.ai

  Por ejemplo, para United States Steel Corporation (X) el url es:

  https://www.roic.ai/quote/X/financials

Apéndice 2. Análisis del entorno competitivo. Pensamiento crítico.

Para determinar las estrategias competitivas, primero se debe analizar el entorno competitivo en el cual de los 4 tipos de entornos competitivos se encuentra el segmento de negocios: competencia perfecta, competencia monopolista, oligopolio, monopolio.

Este ejercicio es crucial porque ayuda a determinar el tipo de competencia del segmento de negocios (o de la empresa), y este es el primer paso para definir la estrategia competitiva y las posibilidades de obtener beneficios económicos positivos.

El siguiente análisis se basa en las intuiciones de la Microeconomía, la Economía Gerencial y la Economía Industrial.

Competencia perfecta versus competencia monopolista.

Un primer conjunto de factores analiza si la competencia es perfecta o monopolista. Se trata básicamente de una ampliación de los factores de Michael Porter explicados en su libro Competitive Strategy, con la adición de algunos nuevos factores aportados por la Economía Industrial (EI).

Los factores que indican un entorno de competencia perfecta o competencia monopolista son:

- Un mayor número de competidores reduce el PM (poder de mercado).
- La existencia de costes fijos (por ejemplo, nuevas inversiones, marca, publicidad, promociones) aumenta el nivel de competencia y reduce el PM.
- La diferenciación horizontal (por ejemplo, diferenciación geográfica, gustos, edades, modas, diferencias socioeconómicas) aumenta los costes de transporte del cliente y refuerza el PM.
- La existencia de múltiples opciones y la disponibilidad de productos que reducen los costes de transporte y fomentan la competencia perfecta (reduce el PM).
- La diferenciación vertical (por ejemplo, la calidad, la durabilidad y la fiabilidad como fuentes de creación de PM).

- Impacto estratégico (por ejemplo, determinados productos o negocios que son fundamentales para el flujo de caja futuro de una empresa y que deben defenderse, incluso con pérdidas a corto plazo).
- Barreras de salida (por ejemplo, el coste de salir de un negocio se evalúa en las decisiones estratégicas de una empresa, aceptando un precio bajo como una alternativa mejor que abandonar el negocio).
- Existencia de sustitutos que reducen el poder de mercado según Lerner.
- Factores relacionados con los clientes que reducen el poder de mercado. Las empresas concentran sus ventas en un único cliente poderoso, o un único cliente compra la mayor parte del volumen de negocios de las empresas; las compras representan una parte significativa de los costes de un cliente; los productos son estándar o indiferenciados; los clientes pueden cambiar de proveedor a un coste muy bajo; los clientes obtienen bajos beneficios; los clientes plantean altos riesgos de integración hacia atrás; los productos no son importantes para la calidad de los productos de los clientes; los clientes disponen de información completa, demanda, precios de mercado, costes, etc.

Oligopolio

El segundo conjunto de factores analiza cuándo la competencia es oligopolista. Se tienen en cuenta tanto la IE (colusión) como los factores del RVF (la relación con los competidores y la capacidad de aprender y armonizarse con ellos se consideran recursos clave). La bibliografía es muy amplia en este ámbito; este capítulo refleja conceptos de Chamberlin[88], Rotemberg y

[88] Chamberlin, E. Duopoly. Value where sellers are few. Quarterly Journal of Economics. 1929. Chamberlin, E. The theory of monopolistic competition. Cambridge. Harvard University Press. 1933.

Saloner[89], Tirole[90], Shy[91], Basu[92], Besanko[93], Wilson[94], Dixit y Nalebuff[95], Dixit y Skeath[96], Pindyck y Rubinfeld[97] y Martin[98].

Los factores de EI que indican un mercado oligopolista son:

- La madurez del mercado (las empresas llevan muchos años en el negocio) aumenta la capacidad de colusión y el PM.
- La atomización del mercado reduce el PM, ya que los pequeños competidores no se coluden porque pueden obtener grandes ganancias en las ventas reduciendo los precios, con un bajo riesgo de que los competidores más grandes reaccionen.
- La falta de información sobre los movimientos de los competidores y la escasa interacción complican la colusión y reducen la PM.
- La fluctuación de la demanda, especialmente los altos niveles de crecimiento de las ventas, hace poco probable la colusión, ya que los beneficios de los posibles coludidos por hacer trampa son elevados, lo que reduce la PM.
- La diferente situación financiera de los actores complica la colusión y reduce la PM; los competidores en dificultades no se coluden porque tienen altos costes financieros y riesgo de quiebra; en consecuencia, prefieren ganancias a corto plazo y están dispuestos a incumplir la colusión.

---

[89] Rotemberg, J and Saloner, G. A supergame-theoretic model of business cycles and price wars during booms. American Economic Review. 1986.

[90] Tirole, Jean. The theory of Industrial Organization. The MIT Press. 1998

[91] Shy, Oz. Industrial Organization. The MIT Press. 1995

[92] Basu, Kaushik. Lectures in Industrial Organization Theory. Blackwell Publishers. 1993

[93] Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark. Economics of Strategy. Wiley. 2000

[94] Wilson, Robert. Non-linear pricing. Oxford University Press. 1993

[95] Dixit, Avinash K. Nalebuff, Barry J. Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life. W. W. Norton & Company. 1993

[96] Dixit, A. Skeath, S. 1999 Games of Strategy.Norton and Co. New York.

[97] Pindyck, Robert; Rubinfeld, Daniel. Microeconomics. Prentice Hall. 1995

[98] Martin, Stephen. Advanced Industrial Economics. Blackwell. 1999

- La diferente estructura de costes de los actores reduce la capacidad de colusión y reduce la PM; los competidores con una estructura de costes baja prefieren la competencia reduciendo los precios, obteniendo economías de escala adicionales y eliminando a los competidores.

Monopolio

El tercer conjunto de factores analiza cuándo no hay competencia: los monopolios perfectos. Se siguen los criterios del modelo Stackelberg-Spence-Dixit, tal y como lo presenta Tirole. La visión de la IE sobre las altas barreras de entrada es presentada por Stackelberg-Spence-Dixit a través del concepto de capital y se superpone al concepto de recursos únicos de la RVF.

- La experiencia, la tecnología y la alta capacidad de innovación como recursos clave que elevan las barreras de entrada y disuaden a los posibles nuevos participantes.
- Las sólidas relaciones con los clientes como recurso clave, para no dejar ninguna demanda residual a los nuevos participantes futuros mediante promociones, tarjetas de consumo, millas, acuerdos a largo plazo, ventas cruzadas, combos, CRM, disuadir a los nuevos participantes.
- Negocio que requiere economías de escala como recursos clave, ya que los nuevos participantes pueden no estar dispuestos a perder dinero hasta alcanzar una determinada economía de escala y prefieren mantenerse al margen del negocio.
- Control de los canales como recurso clave (por ejemplo, red de franquicias exclusivas) que complica la entrada de nuevos participantes.
- Una fuerte diferenciación horizontal puede convertirse en un recurso clave, ya que puede aumentar los costes de transporte de los clientes, los costes de cambio y exigir más esfuerzo al potencial participante.
- Una estructura de costes baja como recurso clave que disuade a los posibles nuevos participantes.
- Las políticas gubernamentales, como las regulaciones para defender un monopolio o una patente, pueden inhibir la entrada de nuevos participantes.

Apéndice 3. Análisis de las estrategias. Pensamiento crítico.

Estrategias competitivas y de marketing. Pensamiento crítico.

Para crear valor económico, las empresas necesitan tener un EVA positivo, basado en sus estrategias competitivas. La Figura 29 muestra cómo el modelo EVA permite enmarcar la correlación entre los entornos competitivos, las estrategias competitivas y los beneficios económicos.

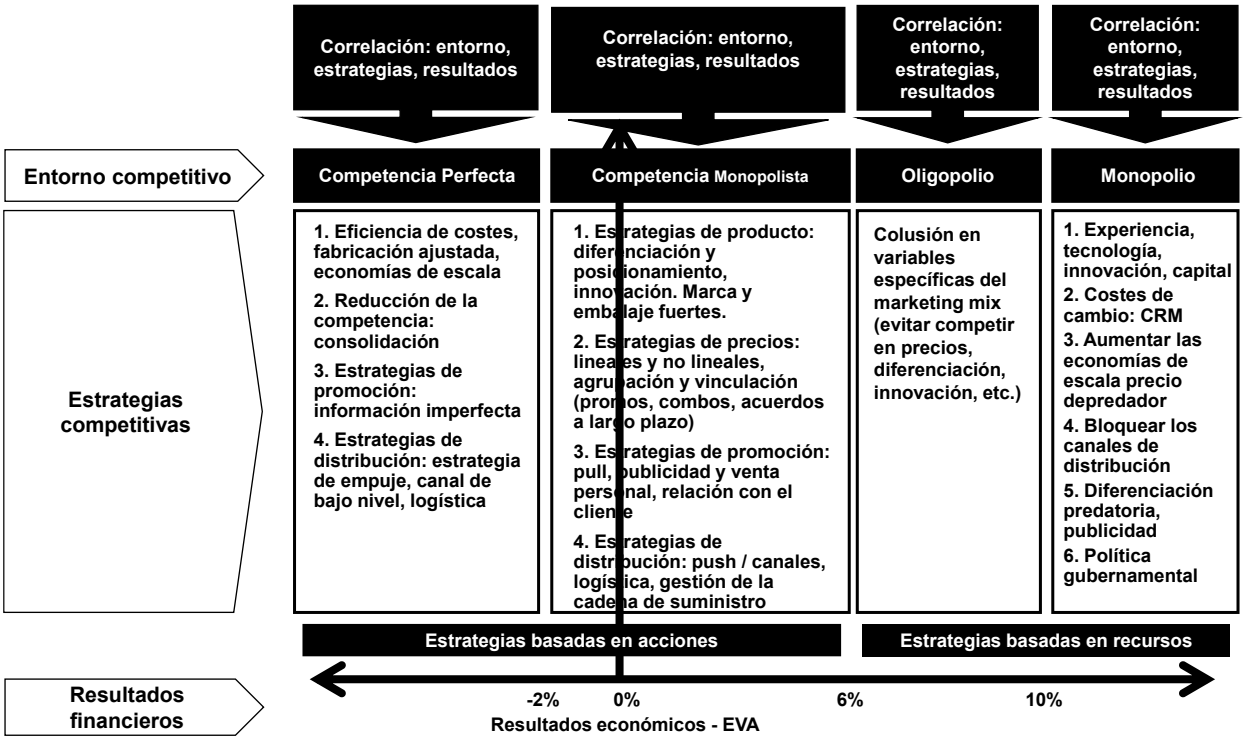


Figura 29. Correlación entre entorno competitivo, estrategias competitivas, y resultados económicos (EVA)

De acuerdo con el modelo del EVA, para crear valor económico, un agente económico necesita tener beneficios económicos (EVA) positivos; debe tener una rentabilidad superior a la media de organizaciones similares, lo que genera la necesidad de tener estrategias competitivas exitosas.

La métrica de "beneficios económicos (EVA)" es crucial. La contabilidad tradicional mide los beneficios contables de una organización, también llamados, resultados contables, sus ingresos menos sus costos.

El EVA[99] mide los beneficios económicos y la rentabilidad de la empresa comparándola con la rentabilidad de empresas similares. Por ejemplo, si la rentabilidad de mi empresa es del 15% y la rentabilidad de la competencia es del 10%, mi empresa tiene un EVA del 5% (15% - 10%), es decir, crea valor económico. Eso significa que el capital que invierta en nuevos recursos potencia el valor de mi empresa.

Pero si la rentabilidad de mi empresa es del 10% y la de la competencia es del 15%, el EVA de mi empresa será -5% (10% - 15%), lo que destruye valor económico. Eso significa que cuanto más invierta, mi empresa valdrá cada vez menos.

Esto es crucial en el mundo de la gestión estratégica, pues no alcanza con que una inversión sea rentable: para que una inversión sea adecuada, debe ser más rentable que una inversión en un negocio alternativo. El EVA se basa en una comparación: para tener éxito, tenemos que ser mejores que los demás.

Competencia perfecta. Entornos, estrategias y resultados. Pensamiento crítico.

Michael Porter, en su famoso libro "Estrategias Competitivas", definió dos entornos competitivos, competencia perfecta y competencia monopolista, y dos grupos de estrategias, de bajo costo y alta diferenciación.

Las empresas que operan en entornos competitivos de competencia perfecta (a la izquierda de la Figura 29) suelen tener beneficios económicos muy bajos (EVA inferior al -2 %).

Las estrategias competitivas se resumen en:

- **Eficiencia en costos.** Como en competencia perfecta las empresas no pueden determinar los precios (los determinan los mercados) y los productos no pueden diferenciarse, las principales estrategias competitivas se orientan a mantener bajos los costos aumentando la eficiencia, realizando una fabricación ajustada (Lean Manufacturing) o intentando aumentar los volúmenes de venta para generar economías de escala que reduzcan los costos por unidad. La consolidación mediante fusiones, adquisiciones, alianzas ayuda a generar esas economías de escala y, además, reduce la intensidad de la competencia. Sin embargo, esta estrategia no

[99] Beneficios económicos = Capital invertido * (Rendimiento del capital invertido - Costo de oportunidad del capital).

siempre es posible. Las adquisiciones pueden ser difíciles porque los actores pueden no disponer de los recursos financieros necesarios para adquirir a sus competidores. Las alianzas entre competidores no siempre funcionan.

- **Precios**. Como el precio lo define el mercado, no pueden tener estrategias de precios.
- **Productos**. Los productos suelen ser estándar y no pueden diferenciarse. Las estrategias de productos tienden a la estandarización y simplificación para minimizar los costos.
- **Promoción**. Las estrategias de promoción pueden no ser recomendables: cuanta más información, más perfecta se hace la competencia, más poder se da al cliente para seleccionar al competidor con menores precios. Además, los esfuerzos de promoción de una empresa pueden ayudar a la competencia.
- **Distribución**. Las estrategias de distribución se limitan a la estrategia push (vender utilizando los canales) con un canal de bajo nivel, muy frugal, combinado con una logística de bajo costo, que intenta simplificar la distribución y reducir el costo.

Las industrias típicas que suelen operar en competencia perfecta son: materias primas, agroindustria, recursos naturales, metales y productos químicos, entre otros.

Los recursos naturales y los metales tienen un bajo poder de mercado y un EVA negativo, como consecuencia de la incapacidad de diferenciación. Aunque son negocios maduros, es poco probable que los competidores puedan coludirse, basándose en la alta atomización de los negocios.

Los productos químicos tienen una situación similar; sin embargo, en algunos casos específicos, es posible que el menor número de competidores permita algún grado de colusión.

Las aerolíneas tienen un EVA negativo, ya que apenas pueden diferenciarse. Sin embargo, en algunos casos, basándose en cierto nivel de diferenciación debido a recursos únicos (por ejemplo, Southwest Airlines) o basándose en la creciente consolidación y protección regulatoria del sector, pueden llegar a mejorar sus EVAs.

Las puntocom se encuentran en una situación muy difícil. La información perfecta hace que la competencia sea perfecta; es fácil para los clientes obtener toda la información de los productos de la competencia y elegir el más barato. Además, es fácil para los proveedores de servicios imitar lo que hacen los competidores. El bajo costo de transporte de los clientes (es un concepto de

economía industrial que refleja la facilidad de los clientes de pasarse de un proveedor a otro) lleva a la competencia perfecta, pues los proveedores no se pueden diferenciar. En algunos casos las puntocom pueden no operar en competencia perfecta, pues los costos de transporte (Porter los llamaba, costos de cambiar de proveedore) pueden ser altos en algunos casos, ya que una vez que los clientes se familiarizan con un proveedor de servicios (Amazon, Google, eBay), puede resultar complicado cambiar a otro, lo que les confiere cierto grado de poder de mercado.

Competencia monopolista. Entornos, estrategias y resultados. Pensamiento crítico.

Las empresas que operan en competencia monopolística (en el centro de la Figura 29) tienen EVAs cercanos a cero.

Sus productos pueden diferenciarse, pero la diferenciación se basa en acciones que la competencia puede imitar, y no en recursos únicos que la competencia no puede imitar. A largo plazo, los esfuerzos de inversión no siempre se recuperan por la reacción de la competencia.

Las estrategias competitivas se basan en una alta diferenciación, que son las recomendadas por la mayoría de los libros de texto sobre gestión de marketing:

- **Las estrategias de producto** se basan en la diferenciación y el posicionamiento, con marcas y envases.
- **Las estrategias de precios** permiten cierto grado de fijación de precios lineal y no lineal (normalmente, promociones, combos, acuerdos a largo plazo).
- **Las estrategias de promoción** están relacionadas con estrategias pull, como la publicidad, la venta personal y la gestión de las relaciones con los clientes.
- **Las estrategias de distribución** pueden basarse en estrategias push más sofisticadas, como el uso de canales de nivel superior con más valor añadido (seguros, asesoramiento, financiación, etc.), así como en una logística avanzada y la gestión de la cadena de suministro.

Las industrias típicas que tienden a operar en competencia monopolística son: consumo masivo, alimentación, automóviles, electrónica.

Los productos de consumo masivo pueden tener un EVA temporalmente positivo, basado en algún grado de diferenciación o cierta protección basada en la marca o en los costos de cambiar de

proveedor. En algunos casos pueden tener buenos EVA basados en cierta colusión como resultado de la madurez del mercado.

Los fabricantes de automóviles pueden llegar a diferenciarse, pero la intensa competencia de los fabricantes eficientes en costos y la mejor tecnología de los países asiáticos hacen imposible la colusión y llevan a algunos de ellos a EVAs bajos.

La telefonía básica lucha contra el síndrome de ser una mercancía. En algunos casos, la protección gubernamental permite que una compañía telefónica local sea rentable. En telefonía residencial, la ubicación es otro factor que permite a algunas de ellas tener cierto grado de poder de mercado. Lamentablemente, la telefonía de larga distancia no goza de estas ventajas y, en consecuencia, tiene EVA negativos.

Estrategias de precios

Las curvas clásicas de oferta y demanda en los monopolios proporcionan un marco para analizar este fenómeno. Si una empresa determina un precio único para todos sus clientes siguiendo los precios de sus competidores, el precio será el «precio en competencia perfecta». Sin embargo, algunos clientes están dispuestos a pagar un precio más alto, por lo que la empresa no obtiene los beneficios correspondientes.

La forma de maximizar los beneficios es cobrar a cada cliente un precio diferente; esto se denomina discriminación de precios y tiene un enorme impacto en la gestión estratégica, ya que da lugar a dos herramientas promocionales muy comunes: las promociones y los combos.

En las promociones (El lo denomina «bundling»), las unidades de venta se basan en el mismo producto; por ejemplo, los clientes pueden pagar 5 dólares por un sándwich de medio pie, pero por 6 dólares obtienen uno de un pie.

En los combos (El lo denomina «tying»), las unidades de venta incorporan otros productos. Por ejemplo, McDonald's puede ofrecer una Big Mac por 2 dólares, una Coca-Cola por 2 dólares y una ración de patatas fritas por 2 dólares, pero los tres juntos cuestan 3 dólares.

La fijación de precios no lineal significa, en esencia, vender más volumen mediante la reducción de los precios.

Wilson[100] explica cómo la fijación de precios no lineal ofrece a los clientes un menú de opciones según sus preferencias y permite la discriminación, aprovechando el poder de mercado de la empresa.

Si la empresa tiene competencia e intenta cobrar un precio superior al precio de competencia perfecta, los clientes no le comprarán. Si la empresa intenta cobrar un precio inferior al precio de competencia perfecta, puede desencadenar una guerra de precios; todos los competidores reducirán sus precios y la empresa obtendrá aún menos beneficios.

Wilson muestra que en muchos negocios, como los ferrocarriles, los teléfonos móviles, el agua, etc., la aplicación de precios no lineales da lugar a un precio variable por unidad. El precio unitario depende de la cantidad de servicio prestado. Se basa en los descuentos aplicados por la empresa, que a su vez se basan en el volumen de ventas, la duración del contrato, el uso de una tarjeta de consumo, el kilometraje, etc. Las tarifas ferroviarias se basan en el peso, el volumen y la distancia; las tarifas eléctricas se basan en el consumo y la hora del día; las aerolíneas con descuentos para viajeros frecuentes se basan en el kilometraje, la compra anticipada y los viajes de ida y vuelta; el alquiler de equipos se basa en la duración del contrato; la publicidad se basa en el espacio, la ubicación y el tiempo.

Wilson explica una aplicación popular de los precios no lineales: las tarifas de dos partes. Presenta varios ejemplos de formas de discriminar los precios utilizando tarifas de dos partes: hay una tarifa fija y una tarifa variable vinculada a la cantidad de consumo. Por ejemplo, pago de un gimnasio inicial y cuota mensual, teléfono, gas, electricidad (cuota mensual basada en consumo), taxi pago inicial y distancia.

Los modelos matemáticos de Wilson muestran que la discriminación de precios puede ejercerse en la parte fija de la tarifa y que esa parte produce la mayor parte de la rentabilidad.

Diferenciación horizontal

La estrategia fundamental en competencia monopolista es la diferenciación. Existen dos tipos de diferenciación.

[100] Wilson, Robert. Non-linear pricing. Oxford University Press. 1993

La diferenciación horizontal se refiere a atributos que tienen una apreciación diferente según cada cliente. Algunas personas prefieren el chocolate amargo al chocolate con leche; a algunas les encantan los rollos de canela, pero a otras no; las gasolineras y los bancos se encuentran en determinados lugares que pueden ser convenientes para algunos clientes, pero inconvenientes para otros.

La cuestión clave es: cuanto mayor es la diferenciación, mejor para algunos clientes y peor para otros. Por lo tanto, la diferenciación atrae a algunos clientes, pero aleja a otros.

En tales casos, ¿cómo se puede determinar si la diferenciación es beneficiosa?

Jean Tirole (Premio Nobel 2014) en su famoso libro "The Theory of Industrial Organization", incorpora un modelo denominado "ciudad lineal[101]" para analizar este dilema.

La ciudad lineal puede visualizarse como una playa en la que hay dos vendedores de Coca-Cola situados en dos puntos diferentes y un cliente potencial sentado en algún punto intermedio. Los vendedores deben decidir el mejor precio para la Coca-Cola.

¿Dónde comprará el cliente? Depende de los precios, pero también de la distancia que el cliente tenga que recorrer. Por ejemplo, si un vendedor vende Coca-Cola a 2 dólares y el otro a 1 dólar, pero este último se encuentra a un kilómetro más lejos, lo más probable es que nuestro cliente pague los 2 dólares por una Coca-Cola y compre al vendedor más cercano.

El modelo de ciudad lineal introduce un nuevo concepto: **el coste de transporte del consumidor**. Se trata del esfuerzo que realiza un consumidor para adaptarse a un producto: sus características, ubicación, sabores, etc. Por ejemplo, el coste de transporte es el coste emocional que pagará una

---

[101] Según Tirole (1998): La utilidad «U» para un cliente disminuye si aumenta el precio «p» que paga y con su coste de transporte t, y la distancia entre lo que quiere (x) y la posición del producto (a).

$U_x = - p_A - t\,(x - a)$ si compra un producto situado en A

$U_x = - p_B - t\,(x - (L - b))$ si compra un producto situado en B

Es posible calcular la demanda de cada empresa y, por lo tanto, sus beneficios. La rentabilidad será::

$\pi^A = t * (3\,L - b + a)^2 / 18$

chica de 15 años por llevar un vestido barato al baile de fin de curso, y este es un coste que debe añadirse al precio real del vestido.

Tirole demuestra que la rentabilidad debería ser cero si el cliente se encuentra exactamente en el medio entre los dos productos y no hay diferenciación; entonces, los beneficios de ambas empresas son cero, lo que significa competencia perfecta.

Pero hay otra conclusión interesante del modelo matemático: cuanto mayor es el coste de transporte del cliente, mayor es la posibilidad de diferenciarse, y por lo tanto, mayor la rentabilidad de cada empresa. Si el cliente tiene que caminar un kilómetro para comprar una Coca-Cola más barata, lo más probable es que acepte pagar un precio más alto para comprar la que está más cerca. Un mayor coste de transporte permite una mayor diferenciación. La tarea de los directivos de una empresa es determinar los costes de transporte. Esto significa encontrar los atributos que son importantes para los clientes. De lo contrario, los productos se vuelven indiferenciados y la competencia se vuelve perfecta.

Este concepto es fundamental en la nueva economía, el mundo de Internet, porque el coste de transporte del cliente puede ser insignificante (solo un clic), mientras que en el mundo real puede suponer varios kilómetros, mucha gasolina y un tiempo considerable para ir de un proveedor a otro. Muchas empresas que entraron con entusiasmo en la web para vender sus productos ignoraron el hecho de que creaban un entorno de competencia perfecta al eliminar el coste de transporte.

Tirole afirma que siempre que una empresa se diferencia de otras, se producen dos efectos.

El efecto de la demanda requiere que, para ganar cuota de mercado, ambas empresas deben estar cerca de los clientes. El problema es el siguiente: el efecto de la demanda actúa como un imán, atrayendo a todos los vendedores a los mismos lugares, lo que elimina su diferenciación. Esto lleva a las empresas a ser similares, impulsándolas involuntariamente hacia la estandarización. Tirole menciona las librerías cerca de una universidad, los pescadores en un puerto, las tiendas en los centros comerciales y los sitios web en Internet. En estos casos, la competencia debería ser perfecta y sus rentabilidades muy bajas.

Tirole describe un segundo efecto: el efecto estrategia, que significa que, al aumentar la diferenciación, las empresas pueden aumentar sus precios, aunque esto las obligue a mantenerse alejadas de las zonas populares, reduciendo así el volumen de ventas. Es como vender una botella de agua en el medio del desierto, el precio será altísimo, pero la demanda, muy baja.

Diferenciación vertical

En la diferenciación vertical, todos los consumidores están de acuerdo en que cuanto más diferenciado es un producto, mayor es su satisfacción. Los atributos típicos que todo cliente quiere están relacionados con la calidad, la confiabilidad, la durabilidad y otros atributos similares.

Según Tirole, el aspecto importante de la diferenciación vertical es el hecho de que, si dos competidores tienen el mismo grado de diferenciación vertical, su rentabilidad será nula, ya que no se diferencian y esto conduce a una competencia perfecta.

La calidad en algunos sectores es un requisito para permanecer en el mercado, pero no necesariamente una fuente de ventaja competitiva duradera. Es posible que la calidad no proporcione una protección competitiva real.

Oligopolios. Entornos, estrategias y resultados. Pensamiento crítico.

Las empresas que operan como oligopolios suelen tener beneficios económicos mayores (el EVA puede superar el 10%).

El núcleo de una estrategia de oligopolio consiste en que las empresas no compiten en algunos aspectos del mix de marketing, normalmente en el precio.

La Figura 29 muestra que las estrategias en competencia perfecta y monopolística se basan en acciones, mientras que las estrategias en oligopolios y monopolios se basan en recursos. El recurso clave de los oligopolios es la madurez, los competidores han aprendido a evitar competir en precios.

Algunas industrias funcionan como oligopolios: colas, copos de maíz, manteca de maní, telefonía móvil, petróleo, algunos productos de marca, etc.

Los productores de cola, concretamente Coca-Cola y Pepsi, están protegidos por su alta diferenciación (marca) y, en consecuencia, pueden comportarse como un oligopolio, evitando competir en precios.

Las empresas de telefonía móvil solían comportarse como una competencia perfecta durante sus primeros años, ya que el alto crecimiento les impedía coludir porque necesitaban aumentar su

base de clientes. Sin embargo, hoy en día, ese crecimiento es más lento, lo que les permitiría relajar la competencia gracias a la madurez del mercado.

El petróleo es una materia prima y, en consecuencia, debería tener un EVA negativo. Sin embargo, la producción se concentra en unos pocos países que trabajan como un cártel. Este comportamiento colusivo permite que el petróleo disfrute de un EVA muy bueno. Pero el cártel no siempre funciona tan bien, debido a la política internacional, y algunos años fracasa, generando EVA bajos.

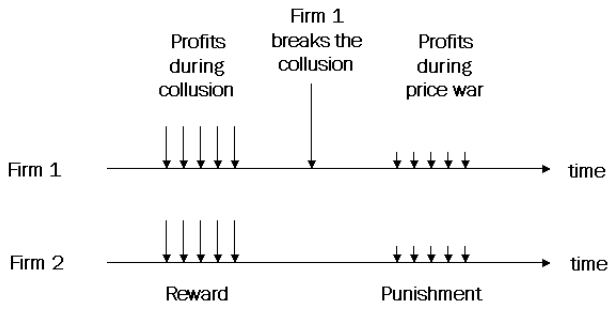
Estrategias de competencia oligopolista

Para Tirole, las estrategias de colusión deben entenderse como un juego en el que participan varios jugadores; cada uno tiene recompensas (ganancias) y castigos (pérdidas) por las acciones estratégicas que implementa. Dichas recompensas y castigos llevan a las empresas a modificar su comportamiento con el fin de aprender. Las empresas deben aprender y madurar, de la misma manera que los animales se entrenan basándose en premios y castigos y que los niños se educan y maduran. Y el resultado de esa maduración es el aprendizaje de una lección: "Cuanto menos compitamos, mejor". La competencia produce guerras de precios y pérdidas (castigos), mientras que la no competencia produce buenos beneficios (recompensas).

La cuestión clave es el hecho de que las empresas pueden aprender a comportarse en el juego competitivo para aumentar sus recompensas, es decir, sus beneficios.

Tirole introduce un modelo conceptual que nos ayudará a comprender los factores que influyen en una estrategia colusoria: Tirole lo llama el superjuego[102]. El modelo se basa en dos competidores

[102] El modelo muestra lo que ocurre después de varios períodos. Las flechas verticales representan los ingresos de cada empresa.



que han establecido previamente una estrategia colusoria. La colusión significa que ambos mantendrán los precios altos.

El nivel de beneficios es mayor cuando ambos competidores se comportan como un oligopolio, es decir, cuando mantienen los precios altos, ambas empresas tienen una alta rentabilidad.

Sin embargo, la empresa 1 decide reducir los precios para aumentar su cuota de mercado, sin decírselo a la empresa 2. Esto significa que la empresa 1 incumple el acuerdo colusorio.

Inicialmente, esto tiene un beneficio porque aumenta la cuota de mercado de la empresa 1. Pero la empresa 2 se da cuenta de lo que ha pasado y decide reaccionar reduciendo sus precios; se rompe la colusión y se desencadena una guerra de precios.

¿Quién gana? La respuesta es: nadie. La guerra de precios es negativa para ambos competidores. Sus cuotas de mercado no cambian y los ingresos de ambos se reducen. Se trata de un castigo.

¿Qué puede pasar a continuación? Es muy probable que ambos competidores se den cuenta de que no es buena idea hacer trampa. Es mucho mejor mantener la colusión, ya que es la mejor manera de obtener mayores beneficios.

Si esto es correcto, ¿por qué las colusiones no son muy comunes? Si solo es cuestión de aprender a coludir, ¿por qué la colusión no es mucho más común?

La respuesta es que los jugadores pueden tener diferentes motivaciones, diferentes estrategias.

- **Atomización del mercado**

  Una estrategia colusoria no funciona cuando el mercado está atomizado, ya que los pequeños actores pueden romper la colusión porque obtienen recompensas potencialmente muy altas (aumento de la cuota de mercado), pero no castigos (no hay guerra de precios). Cualquiera de los pequeños jugadores puede acabar obteniendo una gran recompensa al bajar los precios y ganar una mayor cuota de mercado. Dado que el mercado está atomizado, si un pequeño competidor aumenta su cuota de mercado, el impacto en el mercado de los competidores puede ser insignificante. Cuando un competidor pequeño decide reducir sus precios, es posible que los grandes no se den cuenta de la insignificante pérdida de cuota de mercado y, en consecuencia, no reaccionen; el competidor pequeño puede crecer sin ninguna represalia por parte de los grandes. Un competidor pequeño puede no parecer una amenaza real para los grandes.

- **Diferentes estructuras de costes**

Según el superjuego de Tirole, si dos competidores tienen estructuras de costes diferentes, el que tiene los costes más bajos se verá tentado a competir con precios bajos. Las diferentes estructuras de costes hacen inviable la colusión.

- **Demanda inestable**

La colusión es imposible de mantener si la demanda crece rápidamente o cuando existe incertidumbre sobre la demanda futura. Según Tirole, cuando la demanda es estable, es fácil aplicar una estrategia de colusión. No hay ganancia para un competidor oportunista, ya que la represalia puede ser inmediata y se producirá una guerra de precios. Pero cuando la demanda fluctúa, durante los periodos de alto crecimiento de la demanda, el competidor oportunista tiene una fuerte motivación para bajar los precios y ganar cuotas de mercado. Mientras la demanda crece, las recompensas por bajar los precios y ganar cuota de mercado pueden ser muy grandes. El castigo por romper la colusión es insignificante en relación con las recompensas.

- **Diferentes situaciones financieras de los actores**

Una estrategia colusoria no es viable si los competidores tienen situaciones financieras diferentes, ya que los actores más necesitados serán más oportunistas y romperán la colusión. Las empresas en una situación financiera precaria tienen un mayor coste de los fondos, por lo cual priorizan el corto plazo. Estas empresas tienden a ser más oportunistas y más propensas a jugar su propio juego y hacer trampa en las colusiones. Estas empresas necesitan, en última instancia, infringir la ley para sobrevivir. Es un hecho bien documentado que la corrupción y el incumplimiento de los acuerdos son más frecuentes en entornos vulnerables, ya que las personas y las empresas se vuelven más oportunistas y se centran en el corto plazo porque necesitan sobrevivir en el presente. La colusión no es viable con ellas.

Por el contrario, las empresas bien establecidas con una situación financiera sólida y estable tienen un menor coste de fondos, defenderán las estrategias de colusión y los precios elevados y no se embarcarán en guerras de precios a corto plazo innecesarias y destructivas.

- **Madurez de los competidores**

La madurez facilita la colusión. El superjuego de Tirole conduce a otro concepto muy importante: las empresas con antigüedad, un flujo de caja bien establecido y un bajo coste de financiación, que llevan muchos años en el mercado, probablemente hayan sufrido guerras de precios desencadenadas erróneamente con la intención de ganar cuota de mercado; dicha cuota de

mercado no se materializó y les llevó mucho tiempo recuperar el precio. Este castigo repetido los llevó a aprender que las guerras de precios son indeseables y que la colusión es una estrategia mejor para todos. Estas empresas se volvieron prudentes y maduras. Las empresas maduras tratan de evitar cualquier tipo de guerra, ya sea de precios, diferenciación, publicidad, etc.

- **Interacción poco frecuente o información limitada**

La colusión no es viable cuando las empresas no tienen buena información sobre los movimientos de sus competidores. Según Tirole, es difícil que los coludidos actúen de forma coordinada si no saben lo que hace el otro. Para que la colusión sea eficiente, es importante que un competidor sepa lo que está haciendo el otro y tenga la posibilidad de reaccionar rápidamente para aplicar un castigo si el socio hace trampa.

- **Horizonte limitado**

Otra idea interesante del superjuego de Tirole es el hecho de que, si el futuro es cercano, existe un incentivo para romper la colusión, ya que el castigo puede no tener ningún efecto. Este es el caso de los empleados que anuncian que van a renunciar a la empresa. Después de eso, pueden romper todas las reglas; no hay castigo.

Monopolios. Entornos, estrategias y resultados. Pensamiento crítico.

Las empresas que operan como monopolio puro o casi puro tienen los mayores beneficios económicos.

Las estrategias monopolistas están relacionadas con la acumulación de recursos únicos e inimitables o, en otras palabras, con el capital. Las estrategias dependen de la existencia de posibles nuevos participantes que puedan llevar a la empresa ya establecida a acumular más capital para evitar su entrada, o a coludirse con ellos, abandonar el monopolio perfecto y pasar a estrategias oligopolistas.

El modelo de Stackelberg[103] muestra cómo para ser rentable una empresa necesita tener más capital (recursos únicos) que la competencia: si una empresa tiene poco capital, eso le otorga poco

[103] $d\pi^2 / dK_1 = / K\partial\pi^2\partial_1 + / x\partial\pi^2\partial_1 \, dx_1^* / dK_1 + / x\partial\pi^2\partial_2 \, dx_2^* / dK_1$

$d\pi^2 / dK_1$ = el efecto total de K_1 sobreπ^2 es la suma de los tres términos siguientes.

poder de mercado, la innovación puede ser demasiado arriesgada y desaconsejable: los esfuerzos financieros asociados a la innovación pueden no recuperarse, ya que un competidor puede llegar antes al mercado. Si los beneficios son bajos, crecer puede potenciar las pérdidas. Esto implica que la innovación es bastante improbable en entornos de competencia intensa. Como afirmaba Schumpeter, la innovación tiene sentido en situaciones monopolísticas y la innovación ayuda a preservar y defender la situación monopolística.

La EI sugiere que la razón por la que los monopolios han mantenido un EVA elevado es la existencia de altas barreras de entrada que impiden la entrada de competidores potenciales en el negocio. La visión de la empresa como recurso (RVF), por otro lado, explica que los recursos únicos y difíciles de imitar proporcionan a las empresas un flujo de caja estable. Las estrategias monopolistas se basan en recursos únicos e inimitables. Cuanto más capital hayan logrado desarrollar en recursos únicos, mayores serán las barreras de entrada.

La palabra "recursos" tiene aquí un significado más amplio: experiencia, tecnología, innovación, capital, relación con los clientes o canales, costos de cambio de los clientes, economías de escala o de alcance, control de los canales, imagen fuerte, política gubernamental como patentes o protección del mercado (servicios públicos) y otros.

En algunos casos, los nuevos competidores son inevitables y, en tales casos, es mejor para un monopolio suavizar la competencia y jugar una estrategia oligopolista de "colusión amistosa".

Los monopolistas típicos son: Microsoft (Windows y Office), algunas empresas de servicios públicos con protección de mercado, algunas empresas farmacéuticas (en productos protegidos por patentes), y otras.

Microsoft, concretamente en productos como Windows u Office, goza de una situación de monopolio casi perfecto con unos EVAs extraordinarios (su cuota de mercado se acerca al 100 %). Ambos productos se convirtieron en los estándares y, en consecuencia, cualquier usuario de ordenador los necesita para interactuar con otros usuarios. Además, las enormes inversiones que

---

$\partial\pi^2$/ K∂_1 = el efecto directo de la inversión *K* de la empresa 1 sobre los resultados de la empresa 2: Si K_1 es la clientela acumulada antes de la entrada de la empresa 2, cuanta más clientela, menor es el tamaño del mercado que queda para la empresa 2, yπ^2 se reduce.
$\partial\pi^2$/ x∂_1 dx_1^* /dK_1 = el efecto estratégico (próximo periodo): K_1 obliga a cambiar el comportamiento *x* ex-post de la empresa l, afectando así al futuro de la empresa 2 y, en consecuencia, forzando a la empresa 2 a tomar medidas que resistan las acciones de la empresa 1.
(x /$\partial_1^*\partial_1$) K= lo que afecta a los beneficios de la empresa 2 en proporción a (/ x$\partial\pi^2\partial_1$).
Si $d\pi^2$ /dK_1 < 0, la inversión coloca a la empresa l en una posición dura; si, por el contrario, $d\pi^2$ /dK_1 > 0, la posición de la empresa 1 es blanda. Para evitar la entrada de la empresa 2, la empresa l será dura e invertirá en exceso.

Microsoft realizó para mejorar dichos productos impiden que posibles competidores entren en el negocio. En otros segmentos, sin embargo, Microsoft no es monopolista.

Kirin (cerveza, Japón) disfrutó en el pasado de niveles de cuota de mercado del 80%. Los gastos fijos muy elevados (publicidad y distribución) generan altas economías de escala que ponen a los pequeños competidores en una situación de debilidad que hace imposible competir. Una empresa con un 5 por ciento de cuota de mercado no puede permitirse tener un sistema de distribución nacional o una campaña publicitaria nacional frente a Kirin con su 80 por ciento de cuota.

Los factores que facilitan un monopolio son:

- **Experiencia, tecnología, innovación, capital**

Microsoft (en los productos Windows y Office) es el ejemplo perfecto; además del estándar que ha creado, que hace que los usuarios de Windows y Office no puedan abandonar esos productos, es imposible que un competidor potencial invierta los miles de millones de dólares invertidos por Microsoft o iguale la experiencia de Microsoft.

- **Los costes de cambio**

Representan el esfuerzo que debe realizar el cliente para cambiar de proveedor. Por ejemplo, si desea cambiar de banco, debe dar de baja todos los servicios y utilidades que tienen domiciliación bancaria en su cuenta, lo que lleva tiempo. La gestión de las relaciones con los clientes (CRM) es una estrategia para establecer relaciones más sólidas con sus clientes; por ejemplo, Amazon utiliza la información del mercado y el conocimiento de sus compras anteriores para ofrecerle libros que pueden gustarle.

- **Aumento de las economías de escala**

Como la cervecera Kirin en Japón, que tiene una cuota de mercado del 80 % y puede absorber los gastos fijos, como la publicidad y la distribución, mucho mejor que sus competidores.

- **Precios bajos**

Como Wal-Mart, que eliminó a sus competidores en las pequeñas ciudades utilizando su eficiencia en los costes y sus economías de escala.

- **Bloqueo de los canales de distribución**

Como los productores japoneses que no permiten a las empresas extranjeras utilizar los canales establecidos.

- **Diferenciación predatoria**

Publicidad como la utilizada por los productores de refrescos de cola.

- **Política gubernamental**

Como algunos servicios públicos regulados o empresas farmacéuticas con protección de patentes.

Barreras de entrada y recursos únicos e inimitables

Hay dos teorías económicas distintas que explican los mayores beneficios.

- La Economía Industrial: las industrias obtienen beneficios elevados cuando las barreras de entrada son altas.
- La Visión de la Empresa desde el punto de Vista de los Recursos: los beneficios son consecuencia de recursos únicos, inimitables y escasos.

La figura 30 muestra cómo el pensamiento crítico en gestión estratégica integra ambos: las altas barreras de entrada o la singularidad de los recursos producen poder de mercado, responsable de los altos beneficios.

Barreras de entrada	Recursos únicos, inimitables, escasos
Experiencia, tecnología, innovación	Recursos organizativos, conocimientos, rutinas, procesos, capacidades dinámicas
Requisitos de capital	Recursos físicos y financieros
Costos de cambio, relación con el cliente	Relaciones
Economías de escala, discriminación predatoria de precios	
Bloquear los canales de distribución	Licencias, relaciones

Diferenciación, publicidad, imagen, aprobación pública	Capacidad para satisfacer a las partes interesadas, capacidad de comunicación
Política gubernamental	Patentes

Figura 30. El poder de mercado integra la economía industrial y la visión de la empresa desde el punto de vista de los recursos

Esto muestra que tanto los beneficios económicos (EVA) como el capital intelectual (VMA) son fundamentales para entender si una organización puede crear valor económico.

Muchas empresas excelentes y modernas invierten dinero en activos físicos. Su valor de mercado es similar o inferior al de sus activos físicos. No pueden crear capital intelectual o recursos únicos para apoyar sus estrategias.

Según EI, cuando las barreras de entrada son bajas, ya sea en una competencia perfecta o monopolística, los mercados y el poder de mercado son bajos, la competencia es intensa y los beneficios son bajos o nulos.

Según el RVF, en una competencia perfecta o monopolística, las empresas no pueden tener recursos únicos e inimitables, ya que se basan en acciones fáciles de imitar o en recursos físicos imitables. En los mercados oligopolistas con mayor poder de mercado, lo que EI denomina colusión es equivalente a la capacidad de RVF para operar en armonía con la competencia. En los mercados totalmente monopolísticos, EI denomina barreras de entrada a los recursos únicos de RVF.

Estrategias de crecimiento e innovación. Pensamiento crítico.

Para crear valor económico, las empresas necesitan tener crecimiento de las ventas, basado en sus estrategias de innovación (nuevos productos, nuevos clientes, nuevos mercados, nuevos negocios, nuevos canales).

La figura 31 muestra cómo las estrategias de innovación pueden crear o destruir valor económico.

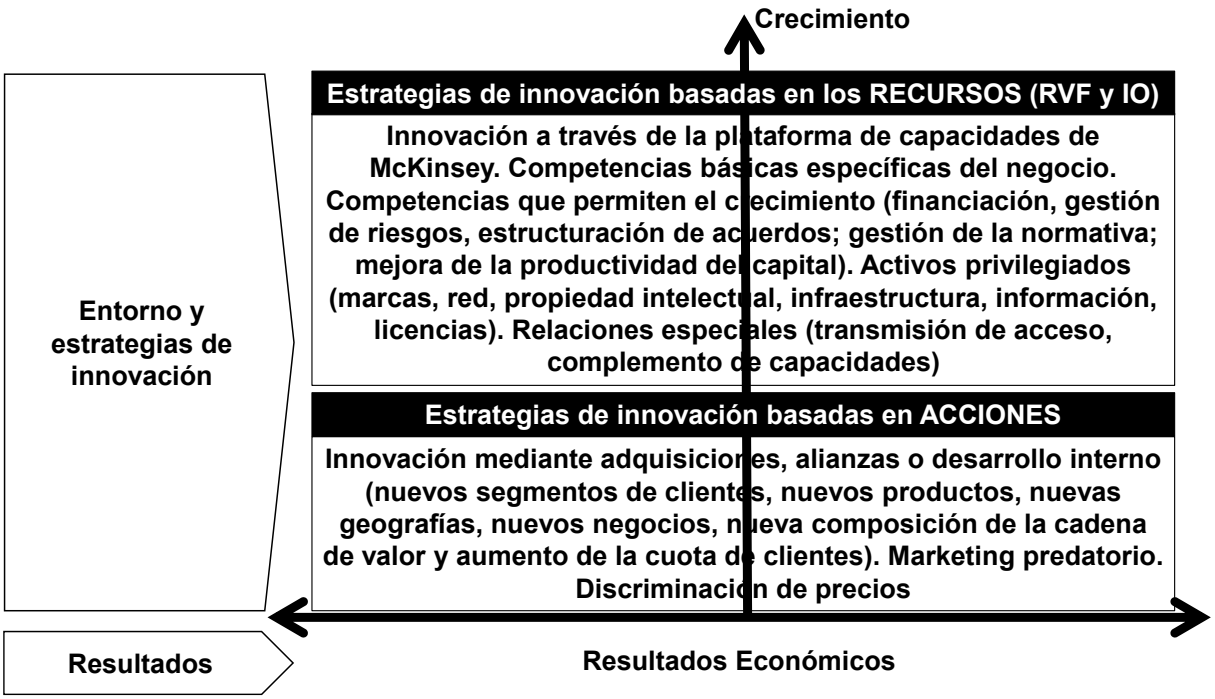


Figura 31. Correlación entre estrategias de innovación, y crecimiento de ventas.

La innovación requiere recursos únicos e inimitables para ser sostenible. Baghai, Coley y White[104], de McKinsey, hicieron una contribución extraordinaria en este ámbito, «Staircases to Growth» (Escaleras hacia el crecimiento). McKinsey afirma que, para tener una estrategia innovadora exitosa, las empresas deben contar con el siguiente conjunto de recursos, o como le llama McKinsey, Plataforma de Capacidades: Competencias básicas específicas del negocio, Competencias que permiten el crecimiento (adquisiciones, financiación, gestión de riesgos y estructuración de acuerdos, gestión reguladora, mejora de la productividad del capital), activos

[104] Baghai, M. Coley, S. White, D.. Staircases to Growth. McKinsey and Company. 1996

privilegiados (marcas, redes, propiedad intelectual, infraestructura, información, licencias), relaciones especiales (acceso, complementación de capacidades).

La parte inferior de la Figura 31 muestra que las empresas pueden crecer basándose en acciones y que dichas acciones producirán un bajo nivel de crecimiento porque son fácilmente imitables por la competencia, o en recursos únicos e inimitables para mantener altos niveles de crecimiento que no puedan ser imitados por la competencia, como plantea McKinsey.

McKinsey propone una forma muy cautelosa de gestionar las estrategias de innovación basada en un proceso de aprendizaje, en forma progresiva.

- Horizonte 3: Crear opciones viables. Las empresas deben empezar por desarrollar opciones, creando nuevas alternativas a medio plazo que proporcionen a la empresa nuevas opciones de crecimiento en el futuro. Las opciones son pequeños pasos, pequeñas inversiones en nuevas empresas, experimentos piloto y estudios de campo. Si una opción, un experimento, tiene éxito, la empresa puede pasar al siguiente horizonte.
- Horizonte 2: Crear negocios emergentes. La opción de negocio que tuvo éxito en el horizonte 3 pasa al horizonte 2. Se lanza, pero a pequeña escala piloto. Los negocios que tienen éxito pueden pasar al primer horizonte.
- Horizonte 1: Ampliar y defender el negocio principal. Ahora el negocio ha tenido éxito y se ha convertido en una nueva empresa en toda regla. La estrategia de crecimiento ha demostrado su eficacia y la empresa ya puede invertir plenamente en ella.

Los siete escalones para crecer descriptos por McKinsey son: 1. Aumento de la cuota de clientes, 2. Aumento de la cuota de mercado, 3. Innovación en productos y servicios. 4. Adquisiciones, 5. Innovación en la cadena de valor, 6. Nuevos negocios, 7. Nuevos mercados: expansión geográfica.

Varios autores han demostrado las limitaciones de las estrategias de innovación en cuanto a su capacidad para crear valor bursátil.

Stephen Martin presenta un modelo[105] para describir la innovación, vinculando el entorno, las estrategias y los resultados, promoviendo pensamiento crítico; según el modelo, la innovación solo funciona si la empresa innovadora tiene poder de mercado.

---

[105] $E = (n - 1) V [r + (n - 2) h]/(r + nh)3 + \{2V [(r + (n - 1) h]/(r + nh)3 + dF2 /dh2 \} > 0$

V será el beneficio que obtenga la primera empresa que patente su invento.

Las empresas suelen invertir dinero en una nueva empresa, sin tener en cuenta si tendrá suficiente demanda si la competencia está desarrollando un producto o servicio similar o mejor. Hay una gran cantidad de empresas que realizan enormes inversiones para crecer y dichas inversiones no tienen suficiente poder de mercado. En consecuencia, los EVA son negativos y la inversión inicial nunca se recupera.

Estrategias de recursos. Pensamiento crítico.

El valor de mercado de una empresa es igual al capital inicial invertido, su capital físico, más el valor económico que la empresa es capaz de generar a lo largo de su vida, su Valor de Mercado Añadido[106] (VMA). De acuerdo con el modelo del EVA, el VMA = valor presente de los EVAs futuros. El VMA refleja el futuro, lo que los inversores están dispuestos a pagar por la empresa por encima de su valor contable, basándose en la expectativa de que la empresa puede generar beneficios económicos positivos y crecimiento en el futuro. Ese futuro se basa en sus recursos, el capital intelectual, que se mide por la diferencia entre el valor de mercado de la organización y su capital físico en términos de su valor de libros.

La economía moderna, la gestión estratégica y los negocios internacionales afirman que el éxito se basa en los recursos. La visión de la empresa como un conjunto de recursos (RVF) afirma que los recursos únicos e inimitables son el centro del éxito empresarial.

Kaplan y Norton[107] clasifican los recursos intangibles en: humanos (habilidades, talento y conocimientos de los empleados); información (bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica); y organización (cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento).

---

i es la empresa que se compromete con la I+D.
h_i es la intensidad del esfuerzo de i en I+D.
τ_i es el tiempo aleatorio que puede tardar en terminarse el proyecto de i, distribuido según: $1 - e^{-hit}$
$E(\tau_i)$ es el tiempo previsto para finalizar el proyecto = $1/h_i$
$F(h)$ es la inversión inicial al iniciar un proyecto.
Los beneficios esperados de l empresa serán: $E(\pi_1) = h_1 V/(r + h_1 + h_2) - F(h)_{-1}$
r es la tasa de descuento, cuando se restan los valores futuros de los beneficios v.
n es el número de empresas que compiten.

[106] McKinsey formula el VMA con la siguiente ecuación, que aporta datos muy interesantes: (Beneficio económico T+1 / WACC) + NOPLAT T+1 * (Crecimiento g / ROIC) * (ROIC - WACC) / [WACC * (WACC – Crecimiento g)].

[107] Kaplan, R. Norton, D. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Publishing. 1996

Leif Edvinsson resume los recursos de una organización en el capital intelectual: el **capital humano** (conocimiento), **capital social** (relaciones), **capital de renovación** (innovación), y **capital de procesos** (equipos y tecnología.

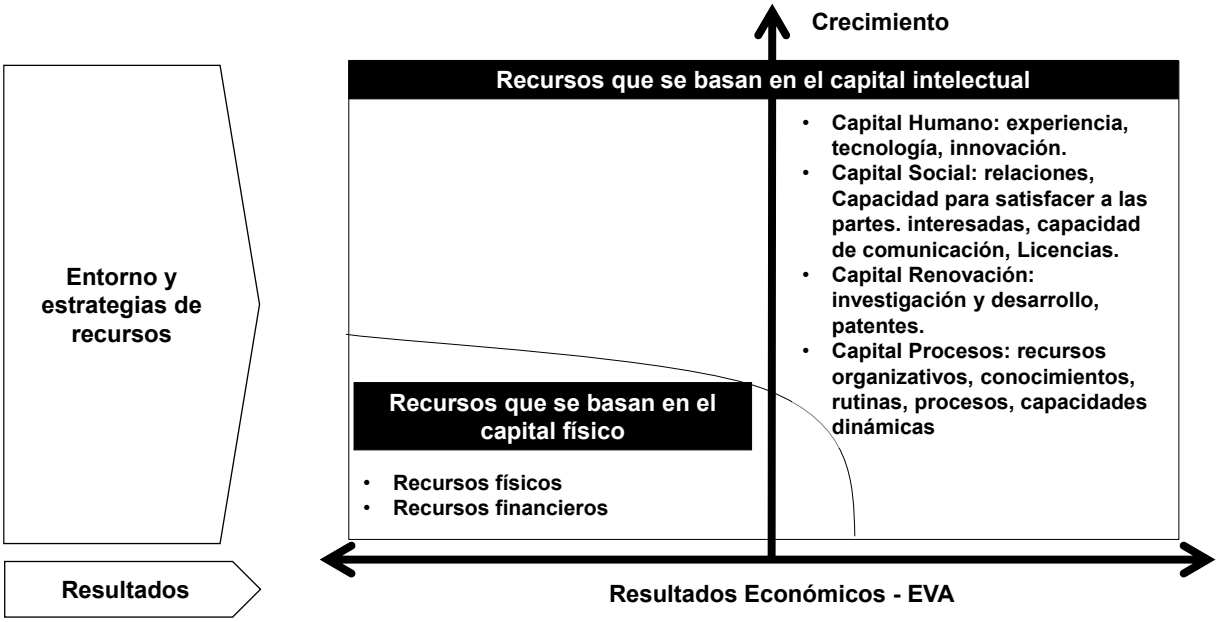


Figura 32. Correlación entre estrategias de recursos, EVA y crecimiento de ventas.

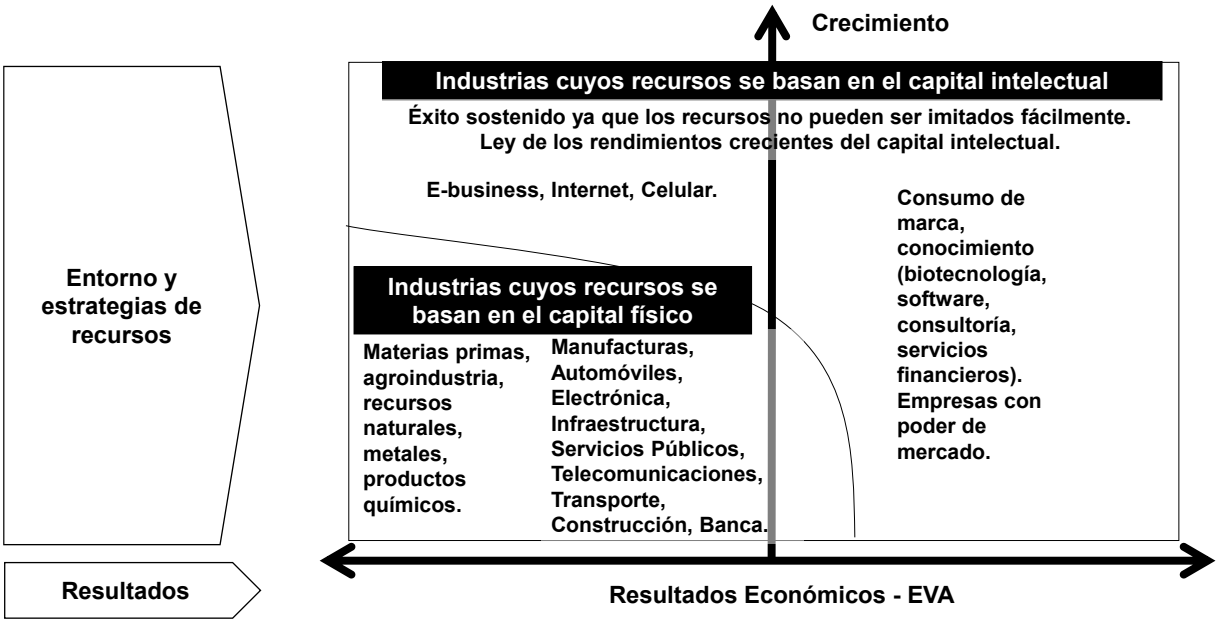


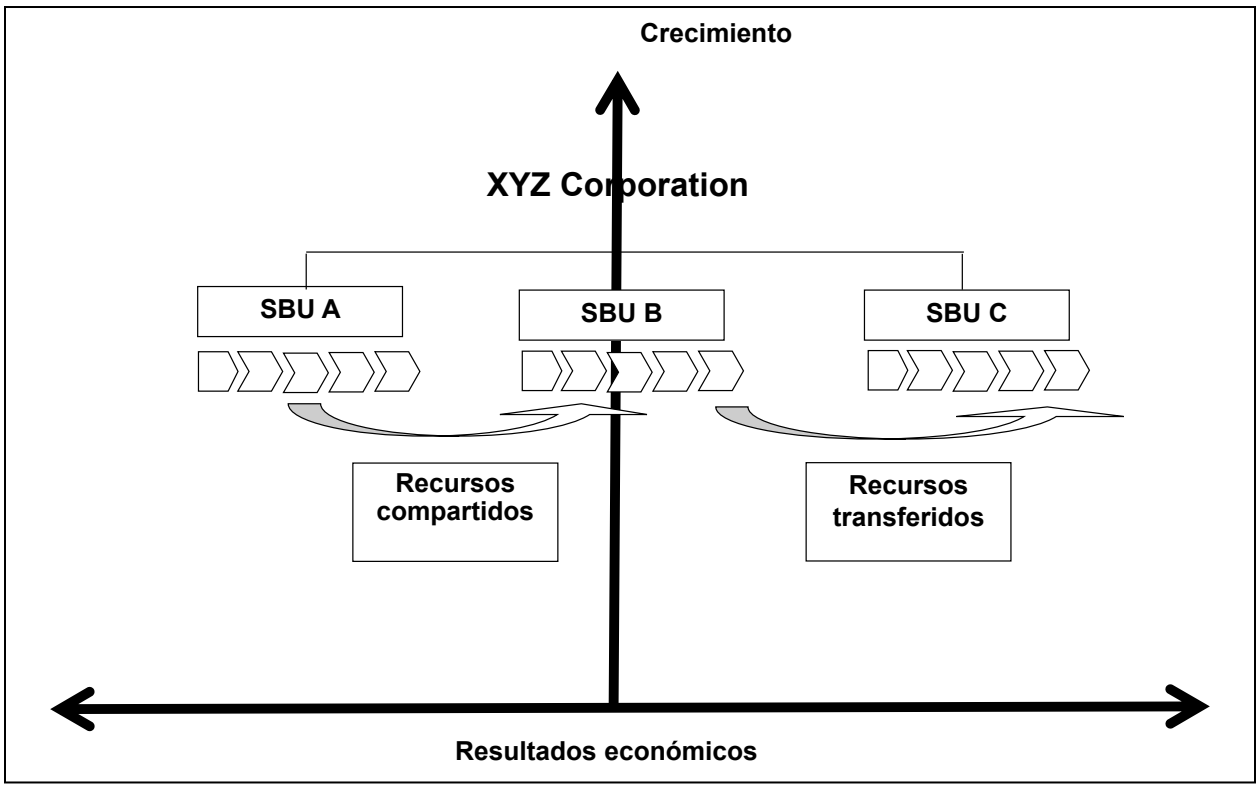
Figura 33. Creación de valor económico y recursos, por industria.

¿Cómo coordinar dichos recursos, deben ser propios, compartidos o externalizados, y cómo estructurarlos?

Recursos y estrategias corporativas. Pensamiento crítico.

Para Porter[108], pionero en este debate, la contribución más importante de la estrategia corporativa al éxito de una empresa es la defensa de las sinergias; las sinergias ayudan a maximizar el uso de los recursos corporativos, creando eficiencias de costes (un motor de beneficios), ayudando a las empresas a reforzar sus puntos fuertes (un motor de beneficios) y fomentando la innovación (un motor de crecimiento).

El modelo EVA ayuda a analizar las estrategias corporativas en función de los entornos, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, e integra y simplifica la gestión estratégica.



[108] Porter, M. Competitive advantage. The Free Press. 1985

Porter, M. Competitive strategy. The Free Press. 1980

Figura 34. Estrategias corporativas y creación de valor económico.

Según la investigación seminal de Michael Porter,[109] "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", los beneficios de tener corporaciones con varias unidades estratégicas de negocio (SBU en el gráfico) deben basarse en el impacto de los recursos, alineando la estrategia corporativa con las estrategias de recursos. Según Porter, una estrategia corporativa puede generar sinergias compartiendo o transfiriendo recursos entre unidades de negocio.

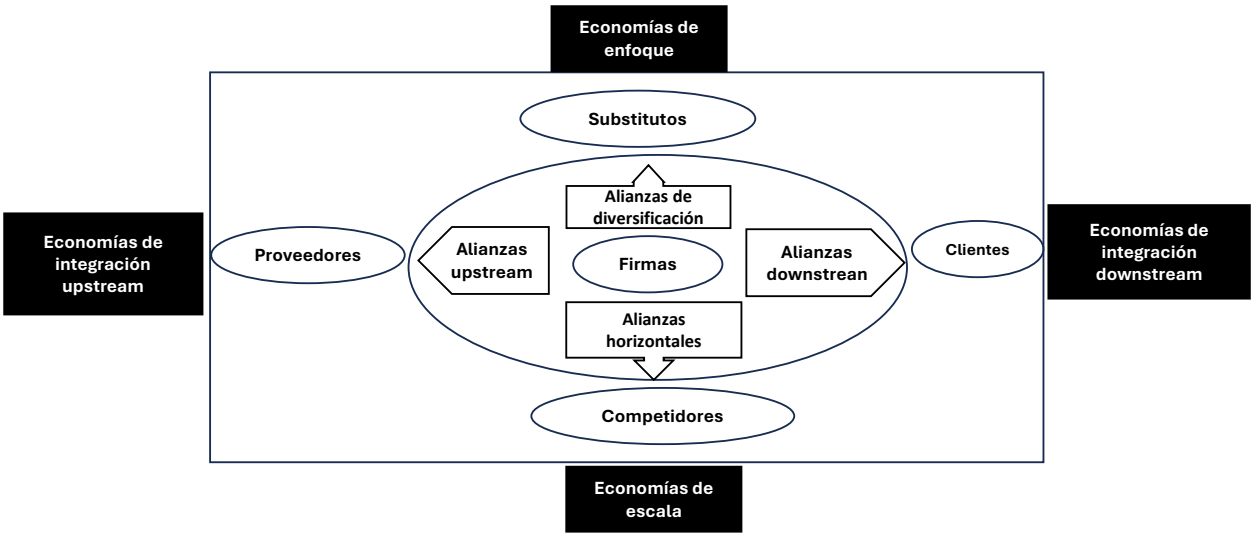
Alianzas estratégicas. Pensamiento crítico.

Para analizar los beneficios y problemas de las alianzas estratégica, Reve[110] cuenta con un marco muy potente que amplía las cinco fuerzas de Porter, incorporando los recursos de los socios aliados a cada fuerza.

Reve muestra cómo las alianzas estratégicas son una forma privilegiada de ampliar el uso de los recursos al compartirlos con otras empresas, lo que ayuda a producir economías de escala (impulsoras de los beneficios), economías de alcance (impulsoras del crecimiento al reforzar la innovación) y economías de integración (impulsoras de los beneficios al reforzar el poder de mercado).

[109] Porter, Michael E. «From Competitive Advantage to Corporate Strategy» en *Harvard Business Review* 65, 3 (1987), https://hbr.org/1987/05/from-competitive-advantage-to-corporate-strategy

[110] Reve, T. The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts. Sage Publications. 1990. The article is reproduced at: De Wit, Bob. Meyer, Ron. Strategy; process, content, context. West Publishing Company. 2004.



Las alianzas de diversificación proporcionan economías de alcance (compartir recursos para diferentes bienes y servicios: Microsoft utiliza programadores para desarrollar diferentes productos o Amazon utiliza sus canales para vender muchos productos). Este tipo de alianzas es útil para crecer en nuevos ámbitos a través de la diversificación.

Las alianzas horizontales proporcionan economías de escala. Este tipo de alianzas facilita el intercambio y el control de los recursos de la competencia y es útil para evitar guerras competitivas, lo que aumenta los beneficios.

Las alianzas ascendentes y descendentes proporcionan economías de integración. Ayudan a compartir recursos (por ejemplo, logística y marketing superiores). Esta integración conduce a la creación de poder de mercado a través de menores costes y mayor calidad, así como al refuerzo de las relaciones con los compradores y proveedores y al desarrollo de recursos conjuntos.

La economía de los costes de transacción[111] pone un límite a tal optimismo, mostrando los riesgos y costes que puede generar el uso compartido de recursos. La combinación de ambos enfoques nos ayudará a comprender el impacto de este aspecto en la creación de valor bursátil.

Los costes de transacción surgen del comportamiento oportunista de los socios. Por ejemplo: una empresa descubre que su principal proveedor no es fiable y esto afecta a su propia producción; un contratista recibe un pago por adelantado y luego se declara en quiebra.

---

[111] Williamson, Oliver E. Economics and organization: A primer. California Management Review. Berkeley. 1996.

Se pueden limitar estos problemas mediante contratos, pero los contratos pueden ser incompletos y no es posible eliminar por completo el comportamiento oportunista (racionalidad limitada, dificultades para especificar o medir el rendimiento e información asimétrica).

Estrategias funcionales. Pensamiento crítico.

Las tres estrategias que hemos visto, estrategias competitivas, de innovación y de recursos, son las estrategias generales de una organización y predeterminan sus estrategias funcionales.

Estrategias de Marketing. Pensamiento crítico.

Ya vimos cómo las estrategias de marketing están fuertemente vinculadas a las estrategias competitivas.

Como se muestra en la figura 29, las estrategias de competencia perfecta y competencia monopolística son la columna vertebral del marketing mix: precio, producto, promoción y distribución (placing).

Estrategias de operaciones. Pensamiento crítico.

Las estrategias de operaciones dependen del entorno estratégico, y de las estrategias competitivas, de innovación y de recursos.

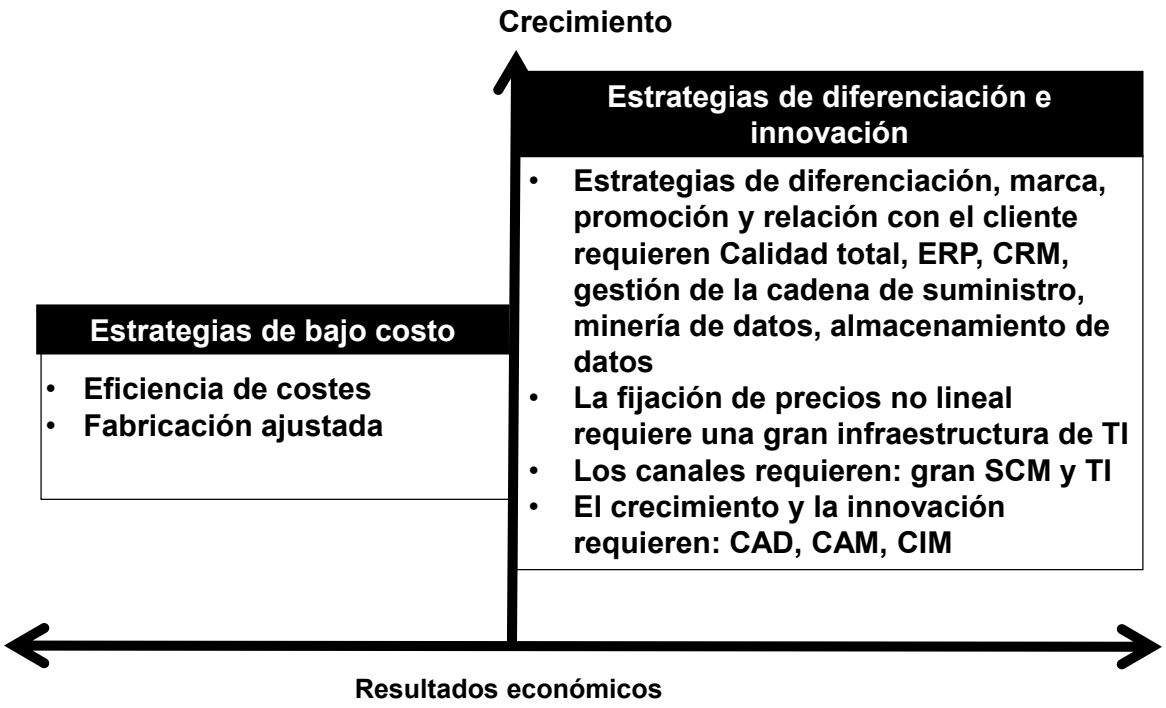


Figura 35. Estrategias de operaciones y creación de valor económico.

A la izquierda de la Figura 35, en el cuadrante de beneficios económicos negativos, cuando el bajo costo y la eficiencia son las principales estrategias competitivas, la organización debe centrarse en la eficiencia de costos y la fabricación ajustada (lean manufacturing) como estrategias de operaciones.

A la derecha de la Figura 35, en el cuadrante de beneficios económicos positivos, cuando la diferenciación y la innovación son las principales estrategias competitivas, la organización debe estar integrada en el entorno, esto es, necesita conocer las necesidades de los clientes, lo que hace la competencia y lo que pueden hacer los proveedores de tecnología para tomar decisiones estratégicas. Esto requiere algunas estrategias de operaciones específicas, como la gestión de la calidad total (para orientar los procesos internos al cliente) o recursos de tecnología de la información como la planificación de recursos empresariales (ERP para organizar la información de forma eficiente), la gestión de las relaciones con los clientes (CRM para estar al tanto de las relaciones con los clientes), la gestión de la cadena de suministro (SCM para gestionar el proceso de suministro), la minería de datos y el almacenamiento (para identificar los problemas empresariales que pueden afectar al cliente).

Estrategias organizacionales. Pensamiento crítico.

Las estrategias organizacionales dependen del entorno estratégico, y de las estrategias competitivas, de innovación y de recursos.

La Figura 36 enmarca los cuatro modelos de organización propuestos por Gareth Morgan[112] en *Images of Organization*.

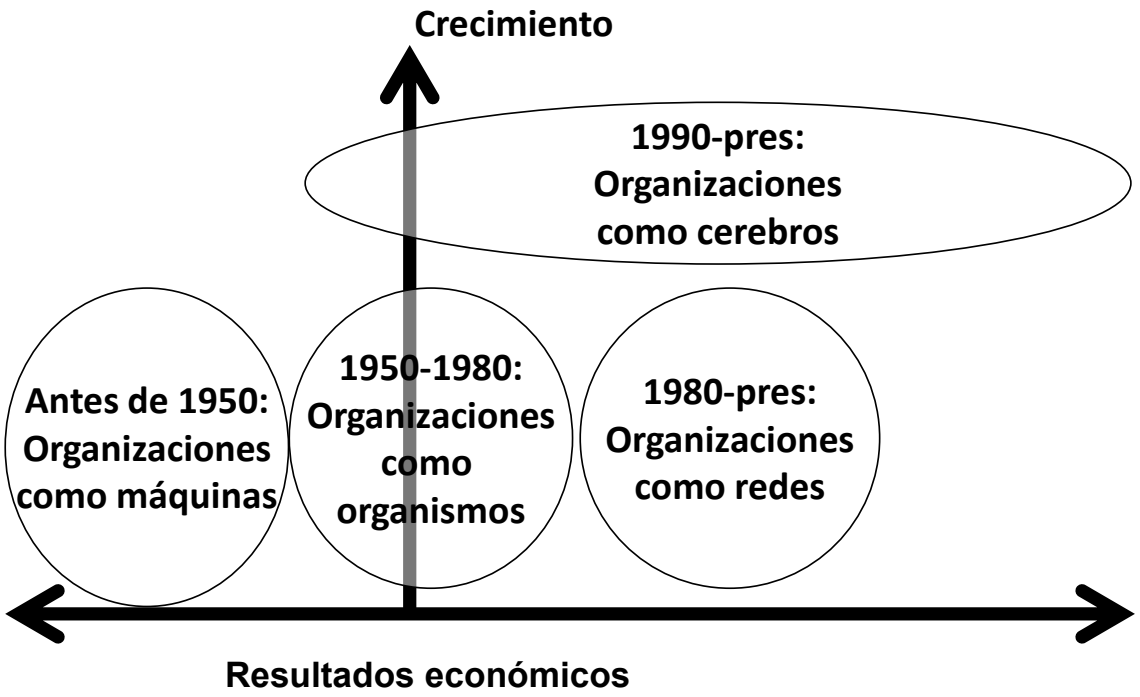


Figura 36. Estrategias organizacionales y creación de valor económico.

A la izquierda de la Figura 36, con beneficios económicos negativos, se ubican las organizaciones como máquinas, en entornos de competencia perfecta, con estrategias de bajo costo.

En el centro de la Figura 36, las organizaciones como organismos son adecuadas para las estrategias de competencia monopolística, que requieren una fuerte orientación al mercado y, en consecuencia, la capacidad de la organización de conectarse con el entorno, para poder conocer,

[112] Morgan, Gareth. *Images of Organization*. SAGE Publications. 2006.

sentir y experimentar lo que sienten los grupos de interés; esto genera diferenciación y, en consecuencia, un mejor beneficio económico.

Las organizaciones como redes son adecuadas en entornos oligopolistas, donde las organizaciones siguen estrategias colusivas basadas en el conocimiento de las acciones de los competidores y generan beneficios económicos positivos.

Por último, las organizaciones como cerebros son adecuadas en entornos monopolísticos, con alta innovación y posiblemente alto poder de mercado, lo que lleva a un crecimiento de las ventas y a unos beneficios económicos muy positivos.

Sobre esta base se puede definir qué tipo de estructura organizacional es recomendable.

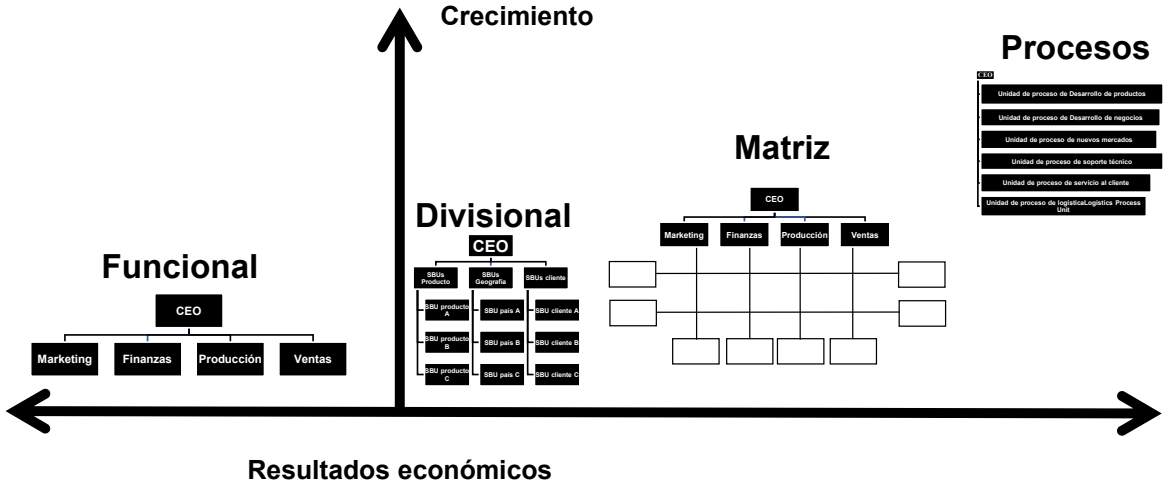


Figura 37. Estructuras organizacionales y creación de valor económico.

A la izquierda de la Figura 37, las organizaciones son más mecánicas, se recomienda la estructura funcional, diseñada para la eficiencia, deseable para organizaciones que operan en entornos estables y predecibles, como los ferrocarriles, las materias primas y el suministro de agua. Esta estructura funciona bien en entornos de competencia perfecta que requieren eficiencia, previsibilidad y bajos costos.

A la derecha de la Figura 37, las organizaciones son más orgánicas, se recomiendan estructuras divisionales, matriciales y de procesos. Esto se debe a que, cuando el entorno estratégico es más

competitivo, creciente, innovador, dinámico y sofisticado, y experimenta cambios frecuentes en los productos, la organización debe ser más proactiva, creativa, flexible, inteligente e innovadora.

Las estructuras divisionales por cliente, por ubicación y por producto son organizaciones bastante orgánicas, capaces de escuchar, ver, percibir lo que siente el entorno y reaccionar a sus necesidades.

La estructura matricial coordina unidades dentro de otras partes de la empresa, ya sea funcional, divisional o de procesos. La estructura matricial es aún más orgánica, adaptable, innovadora, inteligente, flexible, con buena comunicación y creatividad.

La estructura por procesos es un subproducto del concepto de reingeniería, de agrupar varias funciones creando un equipo. Esto proporciona un grado de flexibilidad mucho mayor. No es de extrañar que se adapte especialmente a las estrategias de innovación (desarrollo de productos, desarrollo de negocios, nuevos mercados) y a las estrategias competitivas (ganar poder en el mercado a través del servicio al cliente, el soporte técnico y los procesos logísticos).

De este modo, el modelo EVA ayuda a vincular las estrategias de la organización con el entorno, las estrategias y los resultados.

Estrategias internacionales. Pensamiento crítico.

El modelo de gestión transnacional de Bartlett, Ghoshal y Beamish, plantea tres aspectos de estrategia internacional que enmarcaremos en el Modelo del EVA: la Figura 38 muestra las estrategias internacionales, la Figura 39 muestra las organizaciones internacionales y la Figura 40 muestra las estrategias de recursos humanos internacionales.

A la izquierda de las Figuras 38, 39 y 40, las organizaciones globales se asimilan a las estrategias de competencia perfecta, bajo coste, organizaciones mecanicistas y estandarización que hemos visto anteriormente. Estas organizaciones necesitan una centralización y coordinación significativas de las actividades para lograr economías de escala, mantener la eficiencia global, centralizar funciones, estandarizar productos y reducir los costes de transporte y comunicación. Esta coordinación se logra mediante una estructura organizativa global basada en una estructura divisional de productos y una dotación de personal etnocéntrica (las filiales internacionales están lideradas por empleados del país de origen de la empresa matriz). De este modo, las funciones relacionadas con los productos, como el desarrollo de productos, la investigación y el desarrollo, y

la fabricación, permanecen centralizadas en un solo lugar. Obviamente, sus beneficios económicos son bajos.

En el centro de las Figuras 38, 39 y 40, las organizaciones multinacionales se asimilan a las estrategias competitivas monopolísticas altamente diferenciadas que vimos anteriormente, organizaciones orgánicas y sensibles al medio ambiente. Estas organizaciones operan en sectores que requieren una fuerte presencia en cada país para adaptar las estrategias y los productos a las diferencias culturales y sociales, los canales de distribución, las prácticas comerciales y los entornos políticos, así como una plantilla policéntrica (se requiere que los nacionales del país anfitrión gestionen las filiales). Por ejemplo, en sectores como la confección, la alimentación y la cosmética, cada país tiene gustos diferentes, por lo que la oferta de productos debe adaptarse a estas realidades. Su rendimiento económico es intermedio.

A la derecha de las Figuras 38, 39 y 40, las organizaciones transnacionales son un híbrido de organizaciones globales y multinacionales, organizaciones cerebrales, inteligentes, matriciales o de procesos. Deben coordinar su estrategia y sus operaciones en todo el mundo y adaptarlas a los países en los que operan, con una dotación de personal geocéntrica (las mejores personas para los puestos clave, independientemente de su nacionalidad). Su rendimiento económico es alto.

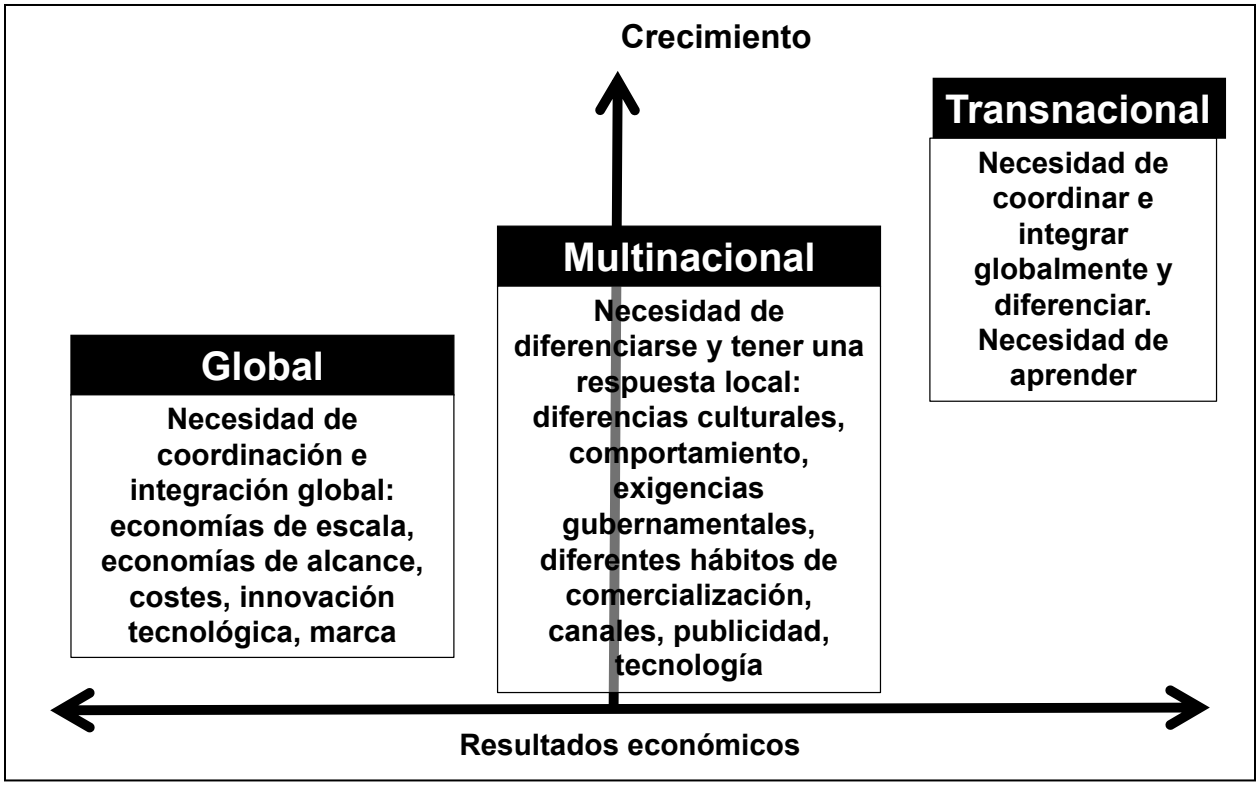


Figura 38. Estrategias internacionales y creación de valor económico.

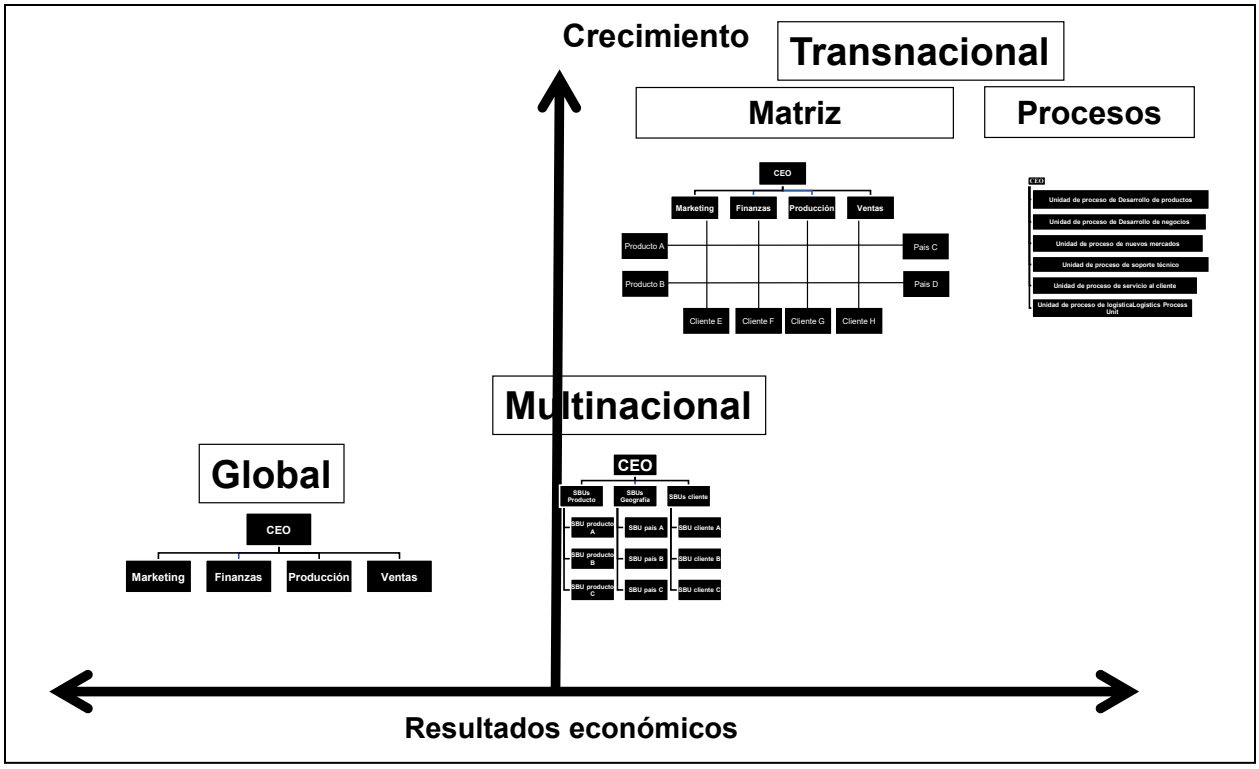


Figura 39. Estructuras internacionales y creación de valor económico.

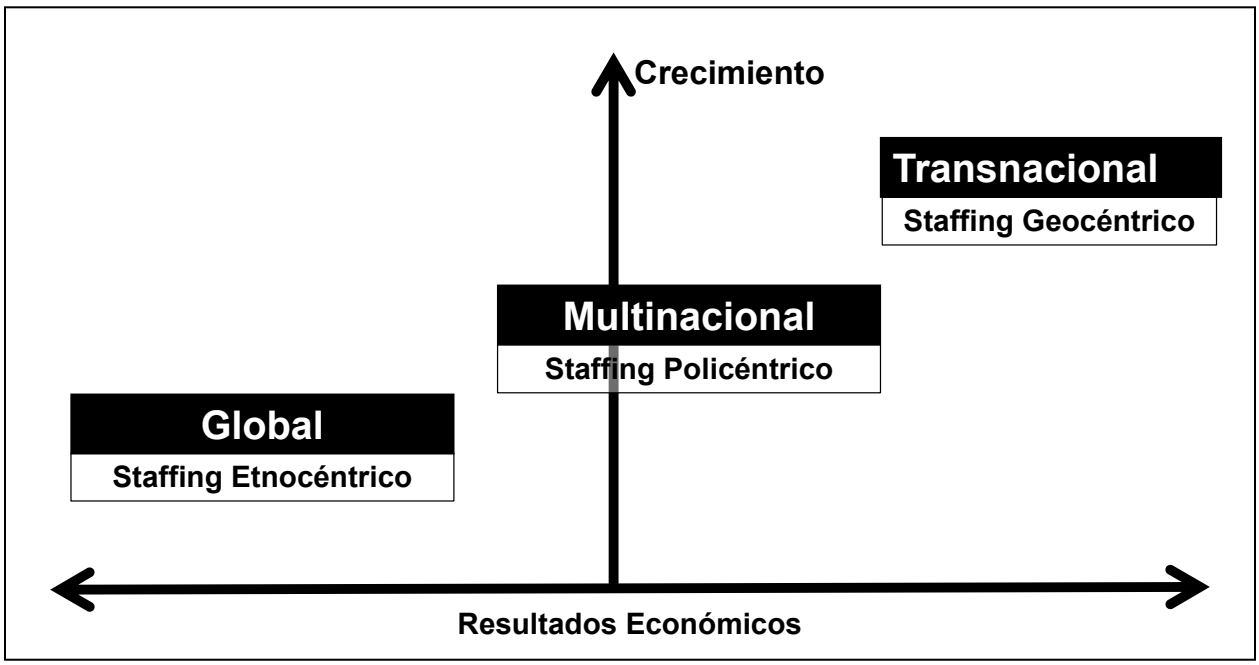


Figura 40. Estrategias de recursos humanos internacionales y creación de valor económico.

Planificación estratégica. Pensamiento crítico.

El tipo de planificación estratégica recomendable para cada organización depende del entorno, las estrategias y los resultados.

Figura 41. La planificación estratégica y creación de valor económico.

A la izquierda de la Figura 41, la "estrategia como plan", indica que el plan estratégico se desarrolla en el nivel más alto de la organización. Esto es típico en las industrias maduras que operan en entornos estables y predecibles donde es difícil diferenciarse e innovar, por lo cual no es necesario una planificación estratégica sofisticada, y además, los bajos resultados económicos no lo permiten

A la derecha de la Figura 41, la estrategia se concibe como modalidad, o sea, surge de la misma organización. Esto es típico en entornos en los que las empresas requieren una gran diferenciación e innovación, la flexibilidad y la agilidad son cruciales, y el capital intelectual es vital. En entornos de rápida evolución, las variables estratégicas cambian constantemente, y el conocimiento y las relaciones se convierten en recursos críticos necesarios para garantizar el éxito y la supervivencia de una empresa. La planificación estratégica, como modalidad, se refiere a la necesidad de utilizar

todo el conocimiento, la experiencia y las relaciones disponibles en toda la organización, generados espontáneamente por los empleados que interactúan con los clientes, los proveedores, los productos y los fabricantes, como una organización orgánica y cerebral.

El modelo de negocios. Pensamiento crítico.

La visión moderna de la planificación estratégica habla de tener el modelo de negocio adecuado. El modelo de negocios resume cómo ganan dinero las empresas, involucrando todas las perspectivas del negocio: clientes, empleados, procesos, innovación y crecimiento.

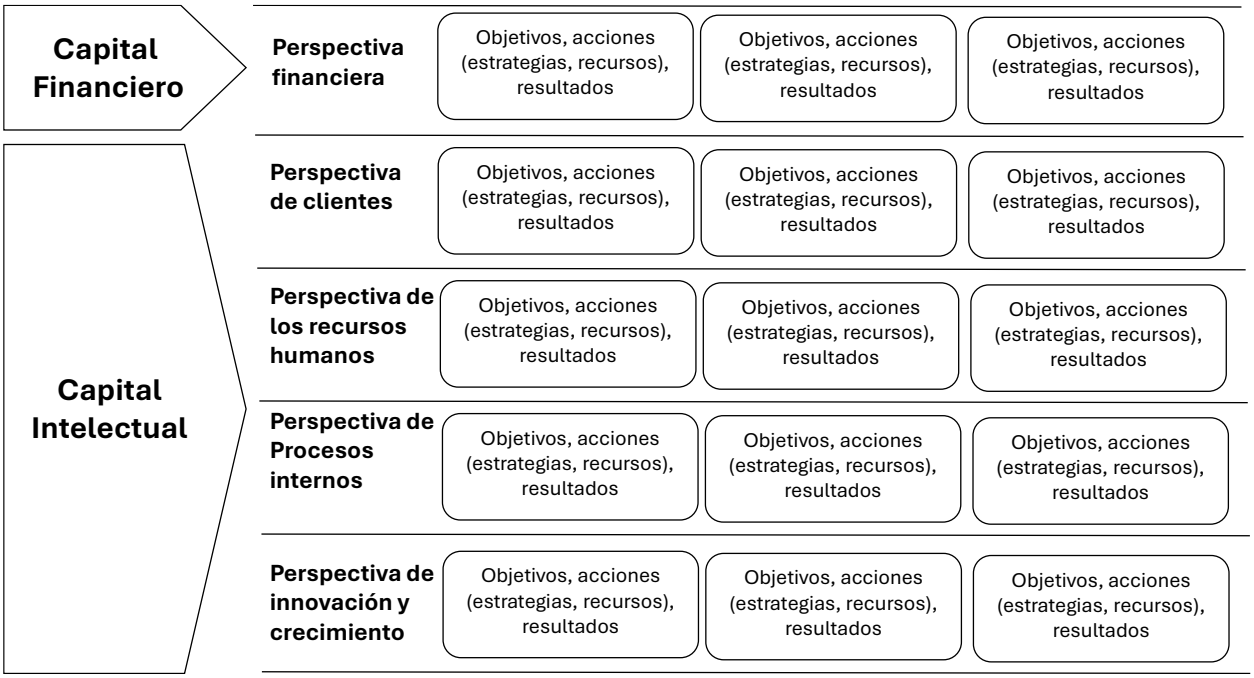


Figura 42. Modelo de negocios y creación de valor económico.

La estrategia correcta debe reflejarse en un modelo de negocio, una síntesis de cómo, al mismo tiempo que satisface a todas las partes interesadas, una empresa puede crear valor económico.

Siguiendo a Leif Edvinsson, existe una profunda lógica detrás de la sabiduría del modelo de negocio: para crear valor económico es necesario transformar intangibles en resultados financieros, de modo que se pueda evaluar el valor económico de la relación con los clientes, con los empleados, con los proveedores, el valor de los procesos, de la innovación, etc.

El modelo de negocio, también llamado cuadro de mando (Balanced Scorecard), es un mini plan estratégico, una síntesis sobre cómo satisfacer a todas las partes interesadas (stakeholders),

utilizando qué recursos, con el fin de crear valor económico. Ayuda a analizar, comunicar, coordinar, controlar y motivar. Hoy en día, la gente utiliza el modelo de negocio para resumir el plan.

Modelos y teorías de gestión estratégica. Pensamiento crítico.

El modelo EVA ayuda a analizar el pensamiento de muchos autores, teorías y modelos de gestión estratégica, que también dependen del entorno, las estrategias y los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, que integra y simplifica la gestión estratégica.

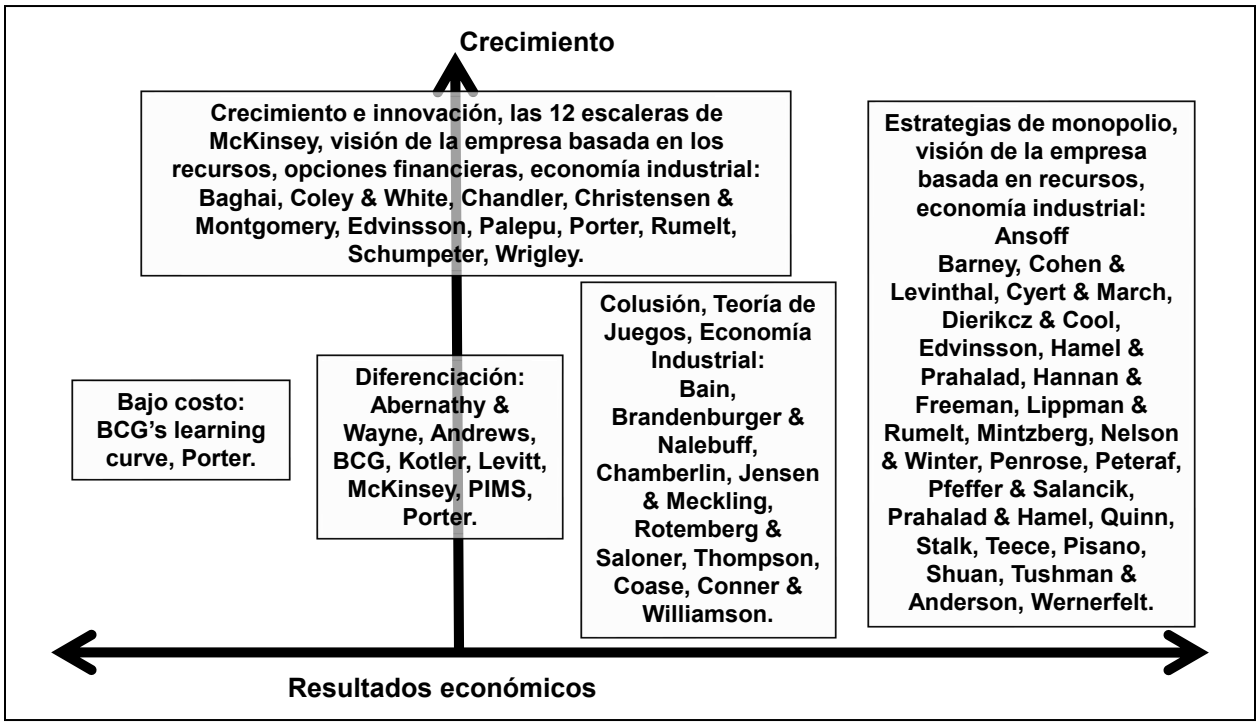


Figura 43. Teorías y autores de gestión estratégica y creación de valor económico.

En el lado izquierdo de la Figura 43, las principales teorías y modelos están relacionados con las industrias de productos básicos, los entornos de competencia perfecta, las estrategias de bajo costo y los beneficios económicos negativos. La competencia basada en la reducción de costos ha conducido a un entorno de competencia perfecta, con productos que son *commodities* y precios bajos, lo que resulta en bajos beneficios económicos.

En la parte media baja de la Figura 43, durante los años 60 y 70, las teorías y los modelos prescriben la diferenciación para reducir la competencia y aumentar la rentabilidad. El término "diferenciación" consolida un conjunto de teorías para producir una competencia monopolística. Pero a finales de los años 70 quedó claro que las acciones estratégicas de la competencia monopolística tenían una eficacia limitada: es costoso aplicar dichas estrategias y, al estar basadas en acciones, es relativamente fácil que los competidores las imiten. Como los márgenes son limitados, los beneficios económicos para estos casos son cercanos al 0%.

Las teorías y modelos de los dos grupos siguientes situados a la derecha de la Figura 43 se basan en la EI y en la teoría de juegos. Se apoyan en estrategias de no competencia para aumentar los márgenes, comunes en el contexto de oligopolio, colusión o desarrollo de alianzas con los competidores para suavizar la competencia, permitiendo mayores beneficios económicos.

A la derecha de la Figura 43, las estrategias de monopolio reflejan las teorías y modelos presentados por la EI, que se basan en recursos únicos.

En la dimensión vertical de la Figura 43, las estrategias de innovación fueron introducidas por Schumpeter a través de su enfoque de "destrucción creativa". Las acciones estratégicas son costosas y los competidores pueden imitarlas, lo que conduce a la destrucción del valor económico. El modelo EVA muestra que las estrategias de innovación tienen éxito a partir de recursos únicos e inimitables que generan simultáneamente crecimiento y poder de mercado.

De este modo, el modelo EVA permite conectar el pensamiento de muchos autores que trabajan en estos temas, las teorías y los modelos de gestión estratégica con el entorno, con otras estrategias y con los resultados.

El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Pensamiento crítico.

- **Las fortalezas y debilidades. Su vinculación con las estrategias competitivas y de recursos.**

Determinar las fortalezas y debilidades que propone una herramienta como el FODA ayuda a analizar la competitividad de la organización y lo fuerte que es en comparación con sus competidores.

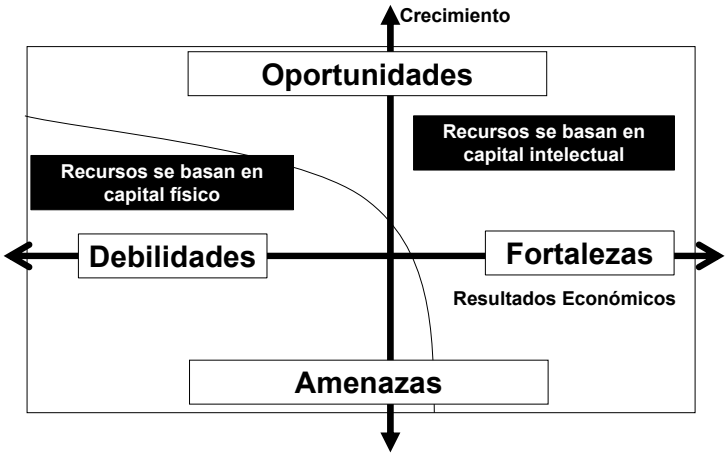


Figura 44. El FODA y creación de valor económico.

La competitividad ayuda a las organizaciones a ser rentables basándose en sus recursos únicos. Los puntos fuertes y débiles pueden analizarse comparando las cadenas de valor de todos los competidores para evaluar cómo satisfacen las expectativas de los clientes: su competitividad. Estas comparaciones generan gráficos de posicionamiento, muy utilizados en marketing, para evaluar cómo perciben los clientes los atributos de las empresas, qué precios pueden cobrar y, en consecuencia, sus beneficios económicos como indicador de competitividad. Los recursos únicos son la columna vertebral de las cadenas de valor, inciden en el éxito de las estrategias de posicionamiento y, en consecuencia, en sus beneficios económicos.

- **Oportunidades y amenazas. Su vínculo con las estrategias de crecimiento, innovación y recursos.**

  También dentro del esquema de análisis del FODA, determinar las oportunidades y amenazas ayuda a evaluar el potencial de crecimiento. Las oportunidades o amenazas se basan en cómo los recursos de la empresa ayudan a crecer y cómo los factores externos como la economía, la política, la situación financiera, la tecnología, la demanda y la competencia pueden transformarse en algo valioso para la empresa.

El PESTLE (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Entorno medioambiental). Pensamiento crítico.

El modelo PESTLE es de alguna manera parte de las oportunidades y amenazas del modelo FODA. El PESTLE ayuda a analizar los actores y factores que surgen del entorno externo, lo que permite identificar las oportunidades o amenazas de la empresa y, en función de ello, concluir si puede crecer.

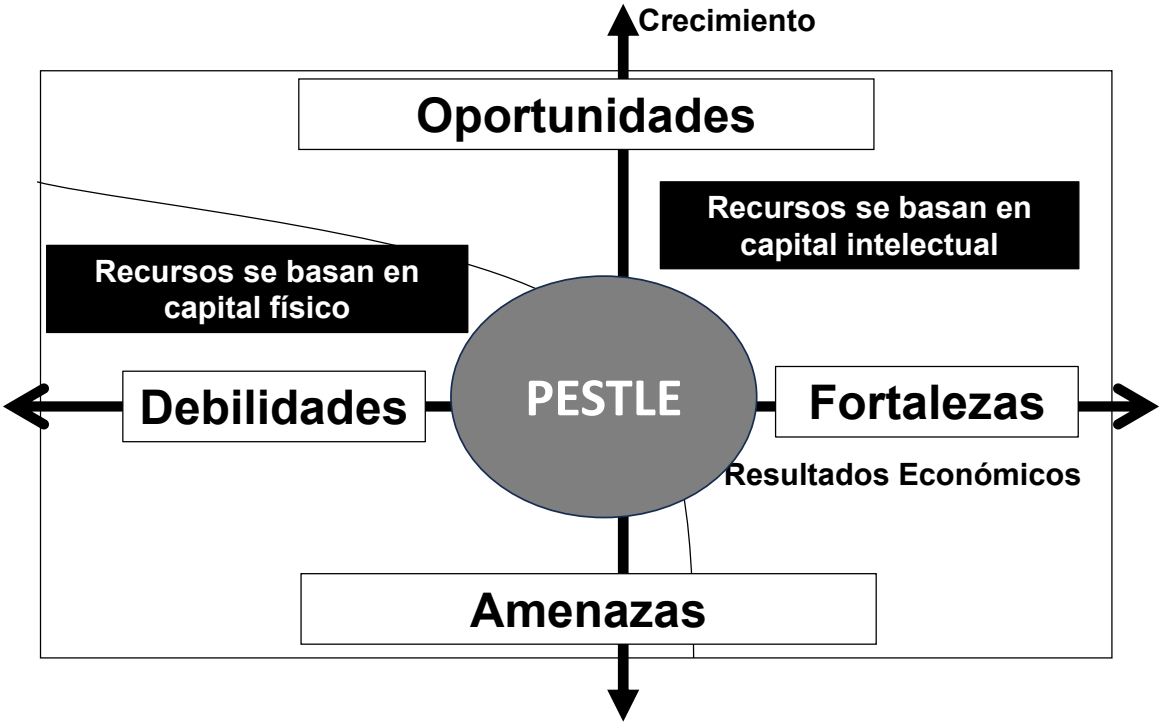


Figura 45. El PESTEL y creación de valor económico.

La introducción del modelo EVA ayuda a visualizar que tanto el modelo de análisis FODA como el PESTLE se basan en los recursos y ayudan a definir las estrategias competitivas y de innovación. Esto acaba con la crítica de que muchos profesionales escriben análisis FODA y PESTLE inútiles que se convierten en una acumulación de información, que no arriba a conclusiones y está

desconectada de las estrategias de una organización. El FODA y el PESTEL están relacionados con la creación de valor económico, los entornos, las estrategias y los resultados.

Estrategias de Océano Azul. Pensamiento crítico.

Las estrategias del océano azul consideran que una empresa necesita innovar para reducir la competencia con el fin de tener un éxito sostenido. De este modo, aborda tanto las estrategias competitivas como las de innovación. Una estrategia de océano azul solo tiene sentido si la organización cuenta con los recursos necesarios para innovar constantemente y utilizar ese poder innovador como herramienta competitiva.

El ciclo de vida de la industria. Pensamiento crítico.

El modelo EVA ayuda a analizar la línea de tiempo de las industrias, que depende del entorno, de las estrategias y de los resultados, lo que constituye una fuente de pensamiento crítico e interdisciplinario, que integra y simplifica la gestión estratégica.

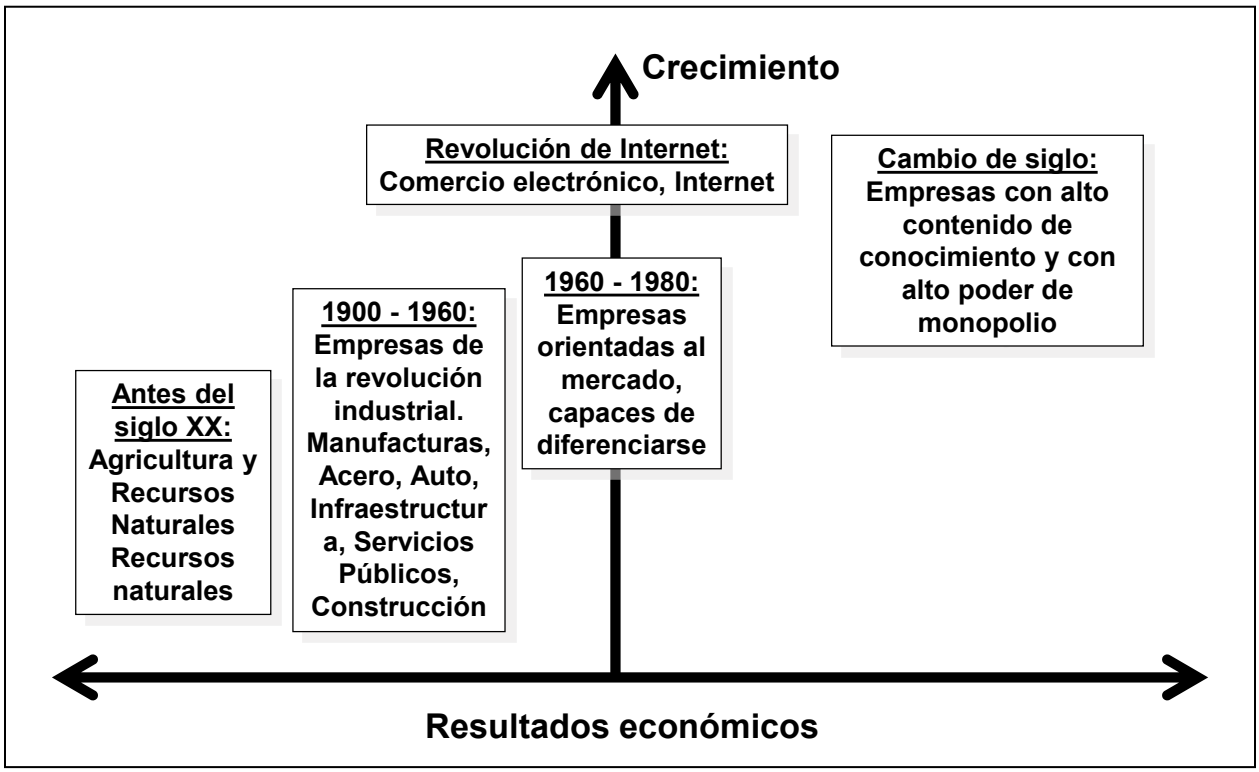


Figura 46. El ciclo de vida de las industrias y creación de valor económico.

A la izquierda de la Figura 46, con beneficios económicos negativos y bajo crecimiento, el primer grupo refleja las industrias que existían antes del siglo XX y que se han convertido en industrias maduras. La alta competencia ha transformado sus productos en *commodities*, productos estándar, y ha hecho que sus precios sean similares a sus costos marginales. Su estrategia competitiva es de bajo costo y su capacidad de crecimiento es limitada.

El segundo grupo (1900-1960) refleja las grandes fábricas con importante capital físico y baja capacidad de diferenciación, lo que genera sus bajos beneficios económicos.

El tercer grupo (1960-1980) refleja las empresas orientadas al mercado. El marketing moderno influye mucho en sus estrategias, con unos beneficios económicos cercanos al 0% porque se basan en acciones y son fácilmente imitables por los competidores.

El siguiente grupo, situado a la derecha de la Figura 46, representa a las empresas con recursos únicos, alto capital intelectual, alto poder de mercado o alta capacidad de colusión con sus competidores. En consecuencia, su singularidad les permite tener buenos beneficios económicos.

El grupo que está arriba del gráfico es el de las industrias fuertemente impactadas por la nueva economía. Aunque crecen rápidamente, no todas pueden crear valor económico debido a los altos niveles de competencia y a la baja capacidad de diferenciación.

La matriz de cartera BCG. Pensamiento crítico.

El Boston Consulting Group propuso una matriz de cartera para definir las estrategias de diversificación.

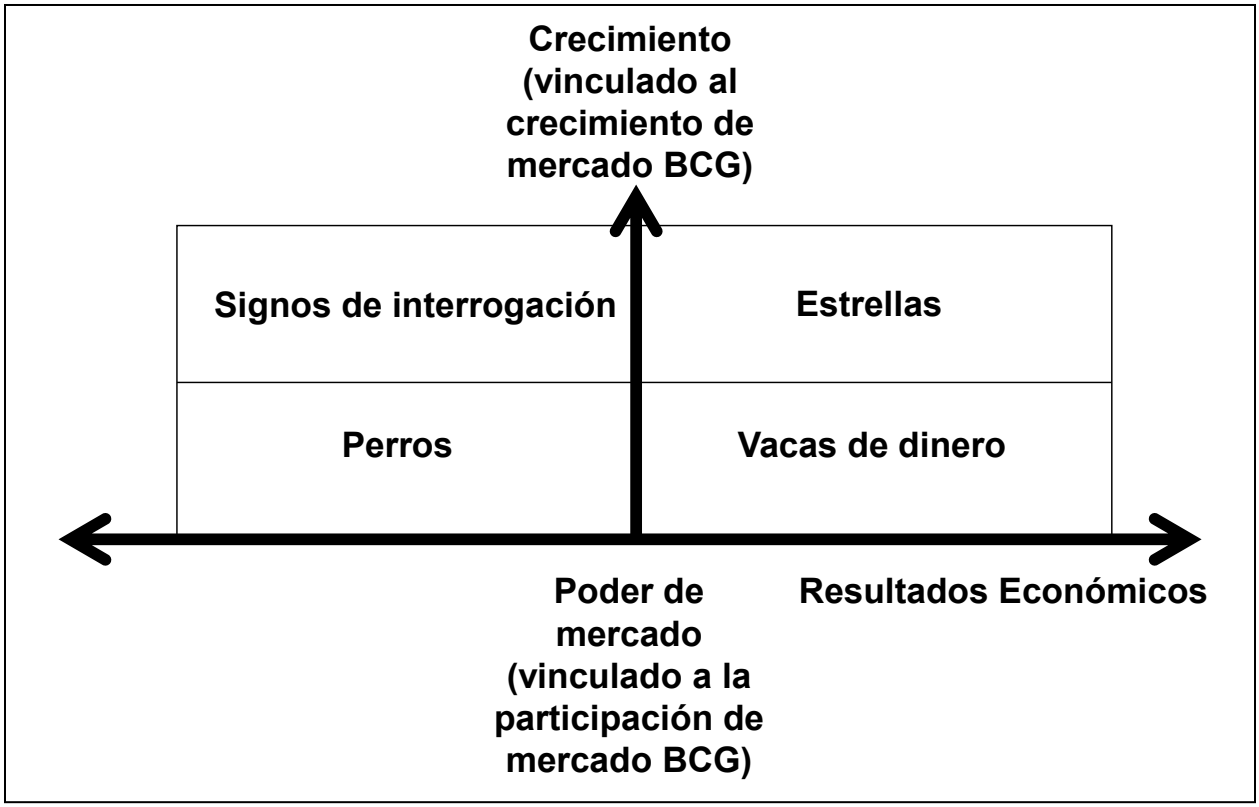


Figura 47. La matriz de la cartera BCG y creación de valor económico.

Enmarcarlo en el modelo EVA nos permite visualizar otras dimensiones.

Observando la dimensión horizontal del gráfico, la cuota de mercado de la matriz BCG es un componente del poder de mercado.

Si se observa la dimensión vertical del gráfico, el crecimiento del mercado proporciona información sobre el atractivo del mercado. Sin embargo, no dice mucho sobre la posición competitiva de la empresa o el crecimiento, que son los factores fundamentales a tener en cuenta.

Apoyándose en el modelo EVA, la matriz BCG propone estrategias de inversión, tenencia y desinversión, que pueden conectarse con estrategias competitivas, de innovación, de recursos, organizativas y funcionales. El modelo EVA va más allá y vincula estas estrategias a la creación de valor económico.

La matriz de la cartera de GE/McKinsey. Pensamiento crítico.

Para definir una estrategia de diversificación, la matriz de cartera de GE/McKinsey analiza dos dimensiones: el atractivo del sector y la posición competitiva.

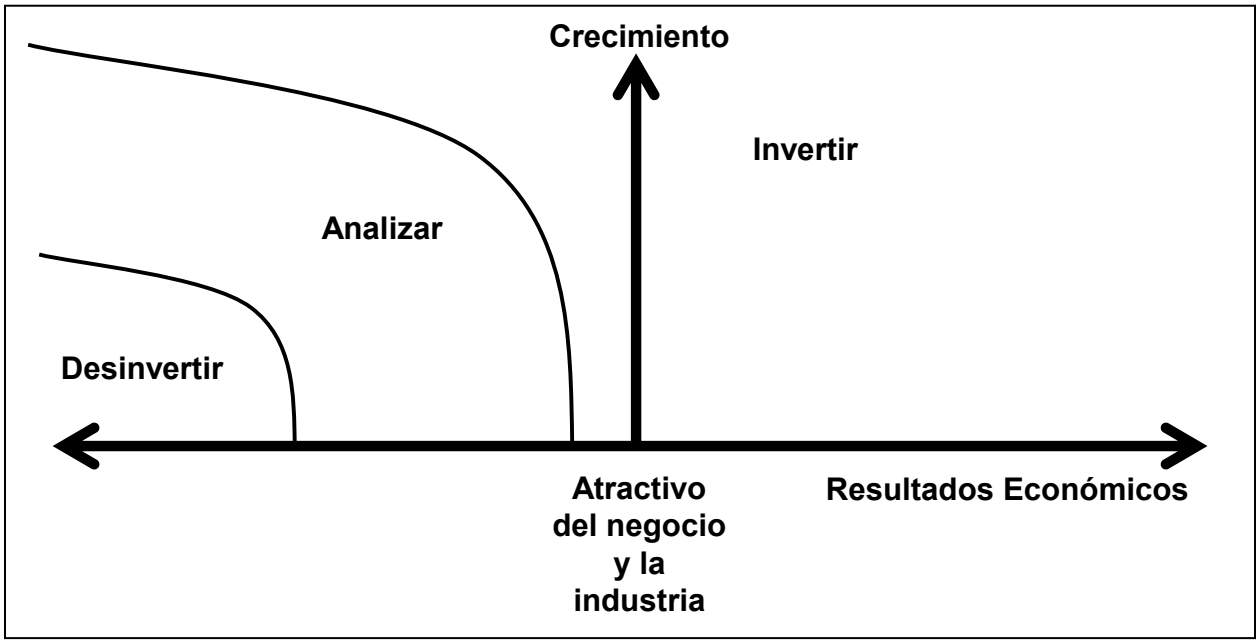


Figura 48. La matriz GE/McKinsey y creación de valor económico.

Los factores que ayudan a definir el atractivo de la industria (tamaño del mercado, crecimiento del mercado, margen de beneficios, intensidad competitiva, requisitos tecnológicos, vulnerabilidad a la inflación, requisitos energéticos, impacto medioambiental y entornos sociopolíticos-legales) y los factores que ayudan a analizar la posición competitiva (cuota de mercado, crecimiento de la cuota, calidad del producto, reputación de la marca red de distribución, eficacia promocional, capacidad productiva, eficiencia productiva, costos unitarios, suministros de materiales, rendimiento de la I+D y personal directivo), aunque son válidos, no abordan adecuadamente el principal motor de la rentabilidad (los recursos que proveen poder de mercado), el principal motor del crecimiento (los recursos para innovar).

El modelo EVA proporciona un marco para analizar estos factores; va más allá de las recomendaciones de cómo invertir-desinvertir, al vincular todas las estrategias a la creación de valor económico.

La tipología de Miles y Snow. Pensamiento crítico.

Miles y Snow analizaron diferentes estrategias y organizaciones y estandarizaron sus conclusiones en cuatro tipos.

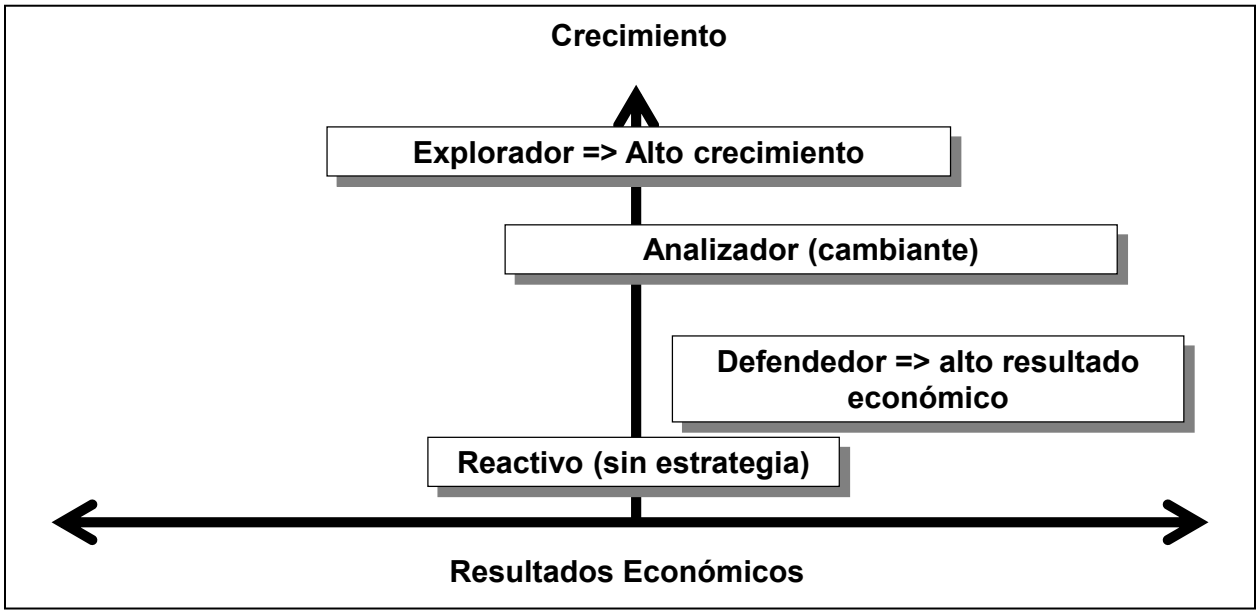


Figura 49. La tipología de Miles y Snow y creación de valor económico.

Las organizaciones que caen dentro de la categoría de "defensor" crean un nicho para sobrevivir a los ataques. Utilizan una estrategia monopolista que conduce a altos beneficios económicos. Por su parte, las del tipo "explorador" se orientan hacia la innovación y la diversificación, tratando de identificar y explotar nuevos productos y oportunidades de mercado. Utilizan estrategias de innovación, que conducen a un alto crecimiento. Organizaciones del tipo "analizador" operan en un punto intermedio entre el defensor y el explorador. Por último, aquellas que responden al tipo "reactivo" se ajustan al entorno sin ninguna estrategia.

El modelo EVA permite vincular las cuatro tipologías de Miles y Snow con la creación de valor económico, las estrategias competitivas, las estrategias de innovación, las estrategias organizativas y las estrategias funcionales.